



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



*Mestrado em Gestão/MBA*

***“Competências Chave : A importância da sua identificação e aplicação”***

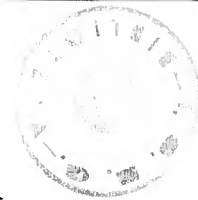
**Rui Manuel Vicente Dias**

**Orientação**  
**Doutor Vítor Gonçalves**

**JÚRI DAS PROVAS DE MESTRADO**

**Doutor Vítor Fernando C. Gonçalves**  
**Doutor João Pina da Silva**  
**Doutor António M. Palma dos Reis**

*Março de 1998*



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



*Mestrado em Gestão/MBA*

***“Competências Chave : A importância da sua identificação e aplicação”***

**Rui Manuel Vicente Dias**

**Orientação**  
**Doutor Vítor Gonçalves**

**JÚRI DAS PROVAS DE MESTRADO**

**Doutor Vítor Fernando C. Gonçalves**  
**Doutor João Pina da Silva**  
**Doutor António M. Palma dos Reis**

*Março de 1998*

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. MODELOS E ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 RAÍZES DA GESTÃO ESTRATÉGICA .....	11
2.2 A DÉCADA DE 60.....	12
2.3 A DÉCADA DE 70.....	15
2.4 AS CINCO ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO CONNER .....	16
2.4.1 <i>Neoclássica</i> .....	17
2.4.2 <i>Modelo de Bain da Organização Industrial</i> .....	17
2.4.3 <i>Schumpeter</i> .....	18
2.4.4 <i>Chicago</i> .....	18
2.4.5 <i>Coase/Williamson: Teoria dos Custos de Transacção</i> .....	19
2.5 O CONTRIBUTO DE MICHAEL PORTER .....	19
2.5.1 <i>As escolas de gestão estratégica</i> .....	19
2.5.1.1 Modelos da Teoria de jogos .....	19
2.5.1.2 Incerteza e empenhamento .....	20
2.5.1.3 A Visão Baseada nos Recursos .....	21
2.5.2 <i>O modelo da economia das organizações industriais</i> .....	22
2.5.3 <i>A formulação duma teoria dinâmica</i> .....	23
2.6 A TEORIA DE JOGOS.....	24
2.7 MINTZBERG E A SUA VISÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO .....	24
2.7.1.1 A Escola “Design”.....	26
2.7.1.2 A Escola de Planeamento .....	26
2.7.1.3 A Escola de Posicionamento .....	26
2.8 O PROBLEMA DA VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTADA.....	26
<b>3. A VISÃO BASEADA NOS RECURSOS .....</b>	<b>29</b>
3.1 ORIGENS DA CORRENTE.....	29
3.2 BALANÇO DE UMA DÉCADA.....	32
3.3 AS OPINIÕES DIVERGENTES .....	32
3.4 COMPARAÇÃO COM OUTRAS ABORDAGENS .....	36
3.5 O FUTURO DA CORRENTE .....	36
<b>4. A CRIAÇÃO DE CENÁRIOS DE SUCESSO.....</b>	<b>38</b>
4.1 A FORMULAÇÃO DE NOVOS PARADIGMAS .....	38

4.2 A NOVA QUESTÃO COMPETITIVA .....	39
4.3 O PENSAMENTO ESTRATÉGICO VERSUS PLANEAMENTO ESTRATÉGICO .....	40
4.4 INTENÇÃO ESTRATÉGICA .....	40
4.5 O NOVO PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	42
4.6 A INTENÇÃO ESTRATÉGICA COMO ORIGEM DA INOVAÇÃO COMPETITIVA .....	44
4.6.1.1 Construção de diferenciais de vantagem .....	45
4.6.1.2 Procura de barreiras restritivas .....	45
4.6.1.3 Mudança das Regras Competitivas.....	46
4.6.1.4 Acordos de parceria.....	46
<b>5. O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS CHAVE NUMA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>48</b>
5.1 AS COMPETÊNCIA CHAVE COMO FACTOR DECISIVO .....	48
5.1.1 <i>Teste de validação para competências chave.....</i>	<i>51</i>
5.1.2 <i>A identificação das competências chave .....</i>	<i>53</i>
5.1.2.1 Identificação das actuais competências chave .....	53
5.1.2.2 Estabelecimento duma agenda de aquisição de competências chave.....	54
5.1.2.3 Construção de novas competências chave .....	54
5.1.2.4 Impregnação das competências chave .....	55
5.1.2.5 Protecção e defesa da liderança das competências chave .....	55
5.1.3 <i>Das competências aos produtos chave .....</i>	<i>56</i>
5.1.4 <i>As três dimensões da batalha pela liderança global.....</i>	<i>57</i>
5.1.5 <i>O custo do primado das unidades estratégicas de negócio.....</i>	<i>58</i>
5.1.5.1 Subinvestimento no desenvolvimento de competências e produtos chave .....	58
5.1.5.2 Circunscrição de recursos humanos .....	59
5.1.5.3 Inovação limitada .....	59
5.2 AS ETAPAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	60
5.3 A ESTRATÉGIA COMO EXTENSÃO.....	61
5.3.1.1 A componente de direcção .....	62
5.3.1.2 A componente de descoberta.....	63
5.3.1.3 A componente de destino .....	63
5.4 A ESTRATÉGIA COMO ALAVANCA.....	64
5.4.1 <i>O Desenvolvimento dos Recursos da Organização.....</i>	<i>66</i>
5.4.2 <i>A alavancagem de recursos.....</i>	<i>67</i>
5.5 A ESTRATÉGIA COMO REVOLUÇÃO.....	68
5.6 COMPETIR PARA VENCER NO FUTURO .....	74
5.7 A GESTÃO DO PERCURSO COMPETITIVO A CAMINHO DO FUTURO .....	76
5.7.1 <i>A gestão das coligações. A importância de as liderar. ....</i>	<i>77</i>
5.7.2 <i>A fixação dos standards .....</i>	<i>78</i>
5.7.3 <i>Investir nas competências chave .....</i>	<i>78</i>
5.7.4 <i>Maximização da aprendizagem.....</i>	<i>79</i>
5.7.5 <i>A construção da imagem global numa lógica de antecipação.....</i>	<i>80</i>

<b>6. VALIDAÇÃO.....</b>	<b>84</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO E DADOS SOBRE O GRUPO .....	85
6.2 TENDÊNCIAS NA EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO .....	86
6.2.1 <i>As Novas Regras</i> .....	86
6.2.1.1 Aumento da Competitividade e Taxa de Crescimento Reduzida.....	87
6.2.1.2 Alterações no contexto económico.....	87
6.2.1.3 A Importância das Tecnologias de Informação .....	88
6.2.2 <i>Novas Parcerias</i> .....	88
6.3 A SONAE NA COMPETIÇÃO PELO FUTURO .....	89
6.3.1 <i>A formulação de cenários</i> .....	89
6.3.2 <i>O desenvolvimento de competências</i> .....	90
6.3.3 <i>A participação dos quadros do grupo</i> .....	91
<b>7. CONCLUSÕES.....</b>	<b>92</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>93</b>

***ÍNDICE DE FIGURAS***

FIGURA 2.1 - OBRAS MATRIZES DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....13

FIGURA 2.2 - AS CINCO COMPONENTES DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS SEGUNDO IGOR ANSOFF.....14

FIGURA 2.3 - ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO MINTZBERG.....25

FIGURA 3.1 - A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA SEGUNDO WERNERFELT.....30

FIGURA 4.1 - EM BUSCA DA NOVA COMPETITIVIDADE .....39

FIGURA 4.2 - AS OPORTUNIDADES EMERGENTES.....41

FIGURA 4.3 - ETAPAS DA INOVAÇÃO COMPETITIVA .....45

FIGURA 5.1 - OS NOVOS CAMPOS DE BATALHA .....50

FIGURA 5.2 - TESTE ÀS COMPETÊNCIAS CHAVE.....52

FIGURA 5.3 - O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS CHAVE .....53

FIGURA 5.4 - AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS CHAVE.....54

FIGURA 5.5 - PLANOS DA BATALHA GLOBAL.....57

FIGURA 5.6 - CUSTOS DO ENFOQUE NAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO.....58

FIGURA 5.7 - ETAPAS DO NOVO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....60

FIGURA 5.8 - ATRIBUTOS DA INTENÇÃO ESTRATÉGICA.....62

FIGURA 5.9 - O DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS NA NOVA COMPETIÇÃO .....67

FIGURA 5.10 - LISTA DE ESTRATÉGIAS DE ALAVANCAGEM DE RECURSOS.....68

FIGURA 5.11 - ETAPAS RUMO AO FUTURO.....76

FIGURA 5.12 - FORÇAS INTERACTIVAS NA BATALHA PELO FUTURO .....77

FIGURA 5.13 - REQUISITOS DA SUPREMACIA NO MERCADO.....81

FIGURA 5.14 - A COMPETIÇÃO PELA LIDERANÇA NO FUTURO .....82



## ***AGRADECIMENTOS***

A elaboração da minha tese de mestrado, que é dedicada aos meus pais, reflecte influências muito fortes de algumas pessoas que de diferentes maneiras contribuíram decisivamente para a obtenção deste objectivo a que me propus.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu Orientador, Professor Doutor Vítor Gonçalves, que desde a primeira hora anuiu ao meu pedido.

Da filantropia do seu gesto à sabedoria das suas opiniões, não esquecendo a motivação que me sempre me soube incutir, muitas foram as razões que me levam a dirigir-lhe este agradecimento muito especial.

Igualmente em lugar de grande relevo, coloco os meus colegas do MBA, Mário Gaspar e Nuno Fórneas, porque me fizeram sentir integrar a equipa mais valiosa, entre muitas e diversas a que já pertenci, tal foi a riqueza da influência positiva que em mim tiveram.

Quero também destacar a colaboração do meu irmão, Luís António, pelo contributo valioso das suas opiniões, alicerçadas na sua prática de gestor de sucesso, ao mais alto nível.

Por último, mas não em último, uma palavra para a minha mulher, Lena. A escrita deste documento envolveu sacrifícios e compromissos na gestão do triângulo, tese, família e vida profissional intensa.

Tantas vezes privada da minha companhia, demonstrou sempre uma enorme compreensão que me fez sentir mais forte na minha caminhada.

A todos, aqui deixo o meu mais profundo agradecimento.

## ***PREFÁCIO***

A frequência do MBA no ISEG, representou um dos marcos mais importantes no meu processo de conhecimento pessoal.

Mas para além dessa marca indelével, teve ainda uma outra influência mais forte : permitiu-me eleger uma disciplina, a gestão estratégica, que exerceu sobre mim elevado fascínio, como nenhuma outra havia conseguido.

Num mundo marcado pela competitividade entre organizações, aos níveis mais variados, não excluindo quase nenhuma tipologia, e tendo eu responsabilidades de participante nesse cenário competitivo global, entendi com clareza o carácter nuclear e indispensável da disciplina.

Mas não foi apenas essa componente de inevitabilidade que me atraiu, foi muito mais a tão vasta gama de questões que se colocam ao pensamento estratégico dos nossos dias, lançando-nos esse desafio apaixonante de nos levar a prever os caminhos do futuro e, a partir daí, escolher aqueles que garantam o sucesso.

Neste documento, fala-se sempre em organizações, exacta e intencionalmente, porque não são apenas empresas que têm necessidades estratégicas mas sim as organizações em geral, independentemente do seu carácter mais ou menos materialista ou economicista.

As organizações duma maneira geral têm experimentado uma grande ausência de pensamento estratégico, sinónimo de horizontes mais vastos do que as decisões imediatistas de prática comum, viradas para objectivos de curto prazo.

A decisão de escrever esta tese tem por isso para mim, a importância de exercer o pensamento estratégico em duas vertentes indissociáveis: a componente abstracta, em que se procuram os fundamentos e a conceptualização das questões nucleares, e a



componente prática, porque ao desenvolver uma actividade profissional como gestor de unidade de negócios, procuro inculir em mim mesmo a prática das ideias que ao longo deste documento vou defender.

O objectivo pessoal para o futuro, será continuar envolvido no pensamento estratégico, nas duas componentes referidas.

## ***1. INTRODUÇÃO***

Este trabalho é dividido em sete capítulos.

O primeiro, a introdução, explica a estrutura de cada um e enuncia os objectivos neles visados.

O segundo capítulo pretende apresentar, com a maior amplitude e eclectismo possíveis todas as escolas, modelos e análises do pensamento estratégico, desde que tal disciplina se emancipou, e que neste documento vamos considerar ser a década de 60.

O terceiro capítulo procura tratar uma corrente de pensamento estratégico, a Resource Based View , adiante designada como Visão Baseada nos Recursos, que constitui o suporte teórico desta tese, tendo sido a partir dela, que nasceu a ideia do tema.

No capítulo quarto, são também introduzidos outros temas e questões que alargaram o alcance daquela corrente, nomeadamente a muito significativa participação de Hamel e Prahalad, que sob diversas formas, são responsáveis pela difusão generalizada dos conceitos de valorização dos recursos das organizações, isto é, a predominância da visão interna da organização, das suas competências chave, sobre as análises externas, dos mercados, dos segmentos, ou de outros factores exógenos.

Neste documento pretende destacar-se, o contributo destes autores, quer pela formulação de novos paradigmas, quer pela renovação do discurso estratégico, designadamente por haverem colocado em discussão o problema da competição centrada no futuro. Por outro lado, propõe-se ainda atribuir-lhes o mérito de haverem questionado algumas correntes que vinham colhendo alguma simpatia, como por exemplo, a reengenharia ou os modelos de planeamento formal.

O capítulo cinco, visa o desenvolvimento das competências chave numa organização, como aposta fundamental para a definição dos cenários de actuação e a consequente, e desejada, forte posição competitiva.

O capítulo seis procura acrescentar valor à nova forma de pensamento estratégico que este documento pretende eleger, fazendo um estudo prático da sua adopção em organizações.

O caso estudado foi o Grupo SONAE.

O capítulo 7 apresenta as conclusões, definindo o âmbito da sua aplicação e definindo as limitações do estudo. Apontará algumas ideias sobre o futuro e procurará, no que constitui para mim um objectivo final, colocar questões que venham a ser julgadas de interesse para uma possível discussão, qualquer que seja a forma da sua ocorrência.

## ***2. MODELOS E ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO***

Ao elaborar este documento, em que se procura salientar o primado de uma determinada visão de pensamento estratégico, será oportuno apresentar os contributos diversificados de diferentes escolas ou de alguns contributos individuais, que tenham atingido algum relevo.

O objectivo não é o de abranger a totalidade das opiniões formuladas ao longo dos anos, mas sim expor algumas abordagens significativas, com algum eclectismo, que revelem inclusive alguma discordância e que tenham contribuído para a riqueza desta importante componente da gestão.

---

### ***2.1 Raízes da Gestão Estratégica***

---

Na sua génese, gestão estratégica, ou simplesmente estratégia, é a disciplina que trata de direccionar as organizações e mais particularmente, as empresas de negócios, com fins lucrativos.

Engloba todas as matérias que, interessando em primeira análise à gestão de topo, possam encontrar as razões para o sucesso ou insucesso das organizações.

As empresas, se não mesmo todas as organizações, estão em competição. Competição por factores de produção, por clientes e por receitas que suplantem os custos associados à sua vida própria.

Tal competição decorre da diversidade de opções estratégicas, que se traduzem em diferentes posições competitivas.

Consideram-se escolhas estratégicas: a selecção dos objectivos, que produtos ou serviços oferecer, políticas de desenho e configuração do posicionamento da empresa

nos mercados onde pretenda competir, o desenho da estrutura da organização, entre outras.

Da integração daquelas escolhas nasce a definição da estratégia da empresa.

A direcção estratégica das organizações de negócio está no centro do processo de criação de valor.

Esta disciplina, ao contrário de muitas outras, como a ciência política, não se revitalizou em sustentações teóricas, mas sim em validações práticas de construções teóricas que anteviram o sucesso ou o falhanço de organizações.

A data da origem da gestão estratégica é de alguma maneira incógnita, sendo o campo académico da gestão estratégica, muito mais recente, uma realidade dos anos 60.

Decorridas mais de três décadas sobre aquela data, pode afirmar-se que esta disciplina, para além de conquistar a sua autonomia, assume hoje um papel de grande relevo nos temas que dominam o pensamento humano e a vida das organizações.

---

## **2.2 A década de 60**

---

A década de 60 pode ser considerada como o berço da gestão estratégica. Foi uma década recheada de estudos e trabalhos diversificados, relacionados com a vida das organizações, criando um ambiente propício para a adaptação estratégica a essas mudanças ambientais.

São disso exemplos, o desenvolvimento da indústria cibernética adaptada à estrutura das organizações ( March e Simon, 1958 ), a influência do processo tecnológico na estrutura das organizações ( Woodward, 1965 ), a gestão contingente das organizações em face da incerteza do ambiente externo ( Lawrence e Lorsch, 1967 ).

Pode identificar-se com algum rigor o ano de 1962, como sendo o ano do nascimento da gestão estratégica.

Ligados à sua génese, estão três trabalhos a salientar, e que se indicam na figura 2.1 :

Autor	Obra	Ano de publicação
Alfred Chandler	<i>Strategy and Structure</i>	1962
Igor Ansoff	<i>Corporate Strategy</i>	1965
Kenneth Andrews	<i>Business Policy: Text and Cases</i>	1965

Fonte : Fundamental Issues in Strategy

Figura 2.1 - Obras matrizes da gestão estratégica

Com maior influência no nascimento da disciplina, surge a obra de Alfred Chandler.

Nesse trabalho, o autor analisa o crescimento dos grandes negócios e explora como as estruturas administrativas se adaptam a esse crescimento.

Analizou grandes empresas, e mostrou como os gestores dessas empresas descobriram e desenvolveram regras para tomar decisões de longo prazo acerca das suas companhias, dos investimento efectuados e das alterações na estrutura para tornar eficazes as decisões e as estratégias tomadas.

Na formulação teórica decorrente dos seus estudos, Chandler encontrou a necessidade de definir dois conceitos : estratégia e estrutura.

A hipótese formulada é que, em lugar de dizer que diferentes formas de organização resultam de diferentes tipos de crescimento, deverá ser dito, com mais precisão, que o planeamento e a execução desse crescimento, é a estratégia, enquanto que a organização para administrar os recursos e as actividades, é a estrutura.

Assim, estratégia, pode ser definida como a determinação dos objectivos e metas nucleares da empresa, bem como a adopção de medidas de acção e a alocação de recursos necessários para levar a cabo esses objectivos.

Por seu lado, Kenneth Andrews, aceitando a ideia estratégica de Chandler, introduziu a ideia de “competência distintiva” e a noção de incerteza no contexto externo, à qual a empresa tinha que responder com medidas apropriadas.

O contexto externo, que muda constantemente, dá lugar ao aparecimento de oportunidades e ameaças, devendo a organização, no âmbito da sua análise interna, articular as suas forças e fraquezas, de molde a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Por outro lado, a análise do contexto externo leva à identificação dos potenciais factores críticos de sucesso.

Esta análise constitui a fundação da formulação estratégica, processo distinto da implementação estratégica.

Para Andrews, a formulação estratégica é analiticamente objectiva, ao passo que a implementação estratégica, é essencialmente administrativa.

Por seu turno, Igor Ansoff, debruçando-se sobre o significado da estratégia, procurou desenvolver as suas ideias, aceitando o pressuposto de que o objectivo das empresas é maximizar os ganhos.

Segundo ele, a estratégia oferece um critério comum de opções estratégicas, conforme se descreve na figura 2.2 :

---

### **As cinco componentes das Opções Estratégicas segundo Igor Ansoff**

---

- 1. Âmbito do binómio produto/mercado**
  - 2. Vector de crescimento**
  - 3. Vantagem competitiva da empresa**
  - 4. Sinergias internas**
  - 5. Decisão de produzir ou comprar**
- 

Fonte : Fundamental Issues in Strategy

Figura 2.2 - As cinco componentes das opções estratégicas segundo Igor Ansoff

Parece decorrer da formulação de ambos os autores que Igor Ansoff, estudou o problema da estratégia da empresa enquanto Kenneth Andrews, se ocupou da questão da estratégia do negócio.

Nenhum destes autores influenciou a prática estratégica, tarefa de que se ocuparam as empresas de consultoria, que nesta década fizeram a sua aparição, destacando-se a The Boston Consulting Group e a McKinsey.

A primeira daquelas empresas celebrou-se pela criação de modelos que ganharam grande notoriedade e que são sobejamente conhecidos, como a matriz de BCG, a curva de experiência, etc.

Para a história, ficam os contributos daqueles três autores, bem como os desenvolvimentos das consultoras citadas, no reconhecimento da responsabilidade da gestão estratégica no desempenho da empresa.

---

### ***2.3 A década de 70***

---

Esta década pode ser caracterizada por uma transição orientada para a pesquisa, procurando estudar o impacto da escolha estratégica no desempenho da empresa.

A disciplina inicia também um avanço na direcção das ciências positivas, estabelecendo uma dicotomia entre estudos descritivos da formação e implementação estratégica e a tentativa de compreender a relação entre a opção estratégica e o desempenho.

Os autores pioneiros que foram referidos, objectivamente, não se podem incluir em nenhuma das categorias dicotómicas explicitadas.

É de facto na década de 70, que se iniciam as tentativas de relacionar a estratégia e o desempenho. Igualmente três trabalhos devem ser referidos :

Um, centrado em Harvard, inspirado em Chandler, consistindo em criar e testar hipóteses acerca do crescimento da empresa e da diversificação estratégica. Este trabalho, originou o aprofundamento da relação existente entre grandezas como, o crescimento estratégico, a estrutura da organização e o desempenho expectável da empresa.



Um segundo trabalho, realizado em Purdue, foca as estratégias de negócio, em estudos desenvolvidos sobre a indústria da cerveja. Este trabalho demonstrou que o processo de construção estratégica pode ser representado por variáveis mensuráveis, existindo evidências empíricas que demonstram a utilidade daquele processo.

Por último, também em Harvard, o terceiro trabalho que aqui se releva, usa a economia das organizações industriais, dedicando-se ao estudo das estratégias de negócio, e que veio a culminar no trabalho de Michael Porter, dedicado aos problemas da estratégia e da vantagem competitiva.

A este autor dedicar-se-á, mais adiante, um espaço para explanar a sua contribuição para a disciplina.

Entretanto, acentua-se nesta década a importância da disciplina, ao procurar analisar fenómenos complexos, na procura de formular prescrições úteis para o futuro das organizações.

Pela primeira vez, disciplinas básicas das ciências sociais, sobretudo a economia, são ligadas com questões reais relacionadas com a gestão das empresas.

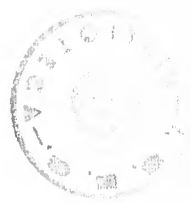
Pode afirmar-se que se assiste à afirmação duma disciplina que não se quedando pela fundação intelectual dos conceitos de estratégia, ganha notoriedade através dum poder de explicar e prever o futuro das organizações.

---

## ***2.4 As cinco escolas do pensamento estratégico segundo Conner***

---

Os parágrafos seguintes reflectem um estudo interessante de Kathleen Conner, comparando a teoria da Visão Baseada nos Recursos com outras cinco escolas de pensamento estratégico, inspiradas no modelo de organização industrial, que por sua vez será abordado mais tarde.



### **2.4.1 Neoclássica**

#### **Semelhanças**

- ◇ Esta corrente vê a empresa como uma combinação de *inputs* : valoriza a produção física de bens ou serviços.

#### **Diferenças**

- ◇ Distingue-se da Visão Baseada nos Recursos por não ter um algoritmo de identificação de recursos, sendo problemática a combinação dos mesmos.
- ◇ Os recursos podem ser estanques, não sendo facilmente transferíveis caso tenha cessado a sua produtividade.
- ◇ A dimensão e o âmbito da empresa são factores muito importantes.

### **2.4.2 Modelo de Bain da Organização Industrial**

#### **Semelhanças**

- ◇ O ambiente externo, outras empresas e política geral, colocam condicionamentos na estratégia.
- ◇ São possíveis ganhos persistentes acima do normal.

#### **Diferenças**

- ◇ A empresa, e não a indústria, é a unidade apropriada para entender as fontes dos ganhos acima da média.
- ◇ A organização interna da empresa é uma variável crítica.
- ◇ O comportamento da empresa é muito mais uma escolha consciente do que o resultado ou produto inevitável da estrutura da indústria.

- ◇ Restrições ao desempenho através de monopolismo ou barreiras de investimento à entrada não são fonte de ganho acima da média.

### **2.4.3 Schumpeter**

#### **Semelhanças**

- ◇ Excepcionais ganhos podem resultar de novas formas de competir.
- ◇ A visão empreendedora está no coração da firma.
- ◇ Existe sempre a possibilidade de existirem rivais imitadores.

#### **Diferenças**

- ◇ As novas maneiras de competir não nascem apenas de monopolismos.
- ◇ Os imitadores são penalizados com grandes custos de cópia de recursos.
- ◇ Os choques externos podem ser críticos para a destruição criativa.
- ◇ Os ganhos notáveis podem acontecer mesmo na ausência de inovação revolucionária.

### **2.4.4 Chicago**

#### **Semelhanças**

- ◇ As empresas buscam eficiência na produção e na distribuição.
- ◇ A dimensão e o âmbito da empresa são o resultado da eficiência obtida nas actividades de produção e distribuição.

#### **Diferenças**

- ◇ O enfoque é no médio e não no longo prazo
- ◇ A busca da eficiência vai para além dos produtos actuais, sendo também extensível a novos produtos

### **2.4.5 Coase/Williamson: Teoria dos Custos de Transacção**

#### **Semelhanças**

- ◊ A especificidade dos activos e a imperfeição da informação, são conceitos críticos que balizam as escolhas estratégicas

#### **Diferenças**

- ◊ O coração da firma centra-se no desenvolvimento e na combinação de *inputs* específicos.

---

## **2.5 O contributo de Michael Porter**

---

### **2.5.1 As escolas de gestão estratégica**

Na opinião de Michael Porter, os anos mais recentes evidenciaram três explorações diferentes sobre a matéria.

#### **2.5.1.1 Modelos da Teoria de jogos**

Da sua investigação emana a referência aos modelos da teoria de jogos aplicados à interacção competitiva, na busca da resultante do equilíbrio das opções dos competidores sobre uma panóplia de variáveis estratégicas, como capacidade ou investigação e desenvolvimento.

A preocupação central destes modelos é a identificação das condições que geram um equilíbrio mutuamente consistente, bem como a natureza desse equilíbrio.

Cada modelo é reduzido a uma ou poucas variáveis e o ambiente ( tecnologia, produtos, preferências, etc ) é considerado fixo excepto para as variáveis examinadas.

De acordo com isso, a escolha do momento, isto é, a variável temporal, desempenha um papel fundamental na determinação do resultado.

Shapiro, 1989, ao elaborar um cenário em que estas suposições são plausíveis, posicionou esta literatura enquanto uma teoria de estratégia de negócio.

Estes modelos ajudam a entender melhor as consequências lógicas das várias opções decorrentes de diversas variáveis estratégicas importantes. Em particular, evidenciaram a importância da informação e da confiança acerca da reação competitiva e das condições necessárias para um conjunto de escolhas consistentes entre rivais.

Mas, segundo Michael Porter, esta teoria fica aquém de oferecer uma teoria dinâmica de gestão estratégica, pois ao concentrar-se, sequencialmente, num pequeno número de variáveis, os modelos acabam por não fazer a combinação simultânea das muitas variáveis que caracterizam uma indústria.

Logo, levam a uma homogeneidade de estratégias, já que são as interações e opções - compromissos - entre o conjunto total de actividades da cadeia de valor que definem as diferentes posições competitivas.

Finalmente, estes modelos consideram fixas, variáveis que mudam nos tempos actuais com grande rapidez.

### **2.5.1.2 Incerteza e empenhamento**

Uma outra área de trabalho está a emergir no problema de construir opções sólidas em ambiente de incerteza.

Ghemawat, 1991, escreveu um livro notável sobre esta corrente ( *Commitment : The Dynamic of Strategy* ). A noção fundamental é que a estratégia manifesta-se num pequeno número de decisões de investimento, as quais são difíceis de inverter e tendem a definir opções noutras áreas da organização. Essas decisões devem ser tomadas em ambiente de incerteza.

Ghemawat evidenciou a importância de tais opções e entende que devem consumir a maior parte da atenção nas análises estratégicas

Todas as análises devem começar com estudos profundos a toda a dimensão da empresa. Escolher entre posições possíveis, segundo Ghemawat, acentua a necessidade de

examinar cuidadosamente a sustentação das opções e a influência da incerteza no processo de escolha.

Como novidade, saliente-se precisamente, essa sustentação mais alargada do que a que está presente na teoria de jogos.

Relativamente ao trabalho de Ghemawat, a sua pesquisa assentou na definição de formas para compreender a incerteza que a organização enfrenta, estabelecendo as diversas alternativas estratégicas.

Mais recentemente, foram elaboradas categorias que reflectem as vias através das quais a organização pode responder à incerteza ( Wernerfelt e Karnani, 1987 ).

Concomitantemente, Teisberg, 1991, trabalhou os conceitos de análise de decisões comportamentais e psicologia cognitiva para explorar os preconceitos e a heurística em tomadas de decisão em condições de complexidade e incerteza, como factor de distorção das escolhas estratégicas. Esta corrente de trabalho emergente, enfatiza o relevo das escolhas estratégicas e a importância da incerteza nessas decisões. Acentua a sua análise mais em investimentos sequenciais, do que na escolha simultânea de todos os elementos da cadeia de valor que definem a posição competitiva da organização. Tal como na teoria dos jogos, considera o ambiente relativamente estável, apesar da incerteza ; assim, as decisões têm um cariz de longo prazo e as possibilidades de alteração da cadeia de valor são limitadas.

Esta abordagem privilegia a flexibilidade em dialogar com mudanças em detrimento da capacidade para rapidamente melhorar e inovar, anulando ou superando essa mutabilidade.

### **2.5.1.3 A Visão Baseada nos Recursos**

Segundo Michael Porter, a Visão Baseada nos Recursos constitui o terceiro corpo de trabalho da pesquisa das origens da vantagem competitiva.

Intimamente relacionada com a corrente surge a noção de competências chave e o seu ênfase nos activos intangíveis.

Das três literaturas, esta é a mais introspectiva e centrada no interior da organização em si mesma. O argumento de que as origens da vantagem competitiva está no valor dos recursos, ou competências, que a organização possui, muitas vezes intangíveis, como a perícia ou a reputação, é um dos seus argumentos mais relevantes.

Estes recursos são vistos como relativamente estáticos, isto é, permanecem na organização e são considerados pontos fortes que carecem de consolidação, devendo guiar a escolha estratégica.

Porter considera esta corrente uma caso de aposta na diversificação com sucesso.

Numa secção posterior, volta a falar-se de Porter e da sua visão sobre esta corrente, num tom mais crítico, procurando reflectir a opinião daquele autor.

### ***2.5.2 O modelo da economia das organizações industriais***

Como havia sido referido anteriormente, Michael Porter, nos finais da década de 70, estudou com profundidade a relação entre a estratégia e o desempenho. Importou para a estratégia os conceitos desenvolvidos para a economia das organizações industriais. Utilizou um elevado número de casos, empregou os conceitos da organização industrial concernentes ao lucro e ao poder de influenciar o mercado, para explicar o desempenho individual de cada empresa.

Até então, as empresas adaptavam-se ao contexto externo duma forma vaga. Porter, através do seu modelo das cinco forças, explicitou a competição, na habilidade em interpretar o contexto externo, obter eficácia, traduzida em desempenho distintivo, num ambiente caracterizado por factores como competição entre empresas, clientes e fornecedores.

Trabalhar com uma grande quantidade de casos permitiu-lhe catalogar, descrever e discutir um amplo conjunto de fenómenos que interferem com a competição, gerindo retornos diferentes e, a partir daí, tecer considerações sobre a interactividade entre as variáveis e a sua importância relativa em diferentes contextos.

Entre outros, o mérito de Porter foi ter introduzido um paradigma, o da economia das organizações industriais, que acolheu muitos outros interventores e contributos ao longo

dos anos. Gerou divergência de opiniões, factor sempre positivo para o avanço de qualquer fundamentação, nomeadamente a assumida pela Chicago School, que ao criticar a teoria das barreiras de entrada, contrapondo que lucros elevados correspondem a recursos e capacidades altamente especializados, constituiu uma inspiração para a teoria da empresa baseada nos recursos.

A criação deste modelo deu lugar a que os modelos de teoria de jogos aplicados às organizações industriais, encontrassem aplicabilidade, também na gestão estratégica.

### ***2.5.3 A formulação duma teoria dinâmica***

Para Michael Porter, a questão fulcral da estratégia é a da busca da razão que leva as empresas ao sucesso ou ao falhanço.

Na busca de respostas para essa questão, formulou o problema em termos da elaboração duma teoria dinâmica de estratégia.

Não sendo preocupação deste documento aprofundar o conhecimento dessa teoria, é no entanto seu objectivo enunciar as questões nucleares segundo Porter :

- Porque é que as empresas escolhem e implementam as suas estratégias ?
- Porque é que possuem determinados activos e actividades internas e não outros ?

As respostas a estas questões implicam a análise de quatro temas fulcrais :

Primeiro, a teoria deve ter presente uma bivalência entre a empresa por um lado e a indústria e o seu contexto externo, por outro.

Em segundo lugar, a teoria deve considerar alterações exógenas, como sejam as necessidades do comprador, tecnologia e factores de mercado. A escolha estratégica é um conjunto de batalhas, em que as posições numa batalha não determinam as posições nas batalhas seguintes. A realidade mostra diversos exemplos em que líderes numa geração de produtos falham a liderança em gerações seguintes.

Em terceiro lugar, a teoria deve permitir à empresa a latitude de, não apenas escolher posições já conhecidas, como também apostar em posições completamente novas.



Por último, deve ser considerada uma tradição histórica casual, aleatória, imprevisível, e que exerce uma influência significativa na forma de desenvolvimento da teoria da estratégia.

Como nota final, será de referir que Michael Porter afirma que a vantagem competitiva está muito mais no contexto externo do que nas empresas individualmente, no seu ambiente interno. É o contexto externo que estabelece o tipo de actividades a configurar, e só depois disso serão definidos os recursos e os esforços a desempenhar para a implementação das opções estratégicas.

---

## ***2.6 A teoria de jogos***

---

Durante os anos de 70 e 80, foi feito um notável esforço na aplicação das técnicas da teoria de jogos aos modelos analíticos da economia industrial.

Uma vez que como vimos anteriormente, o modelo das organizações industriais foi muito aplicado à gestão estratégica, pode afirmar-se que a teoria de jogos acaba por ter nesta disciplina uma relevância assinalável.

O grau de racionalidade inerente aos modelos da teoria de jogos é superior ao de qualquer outro modelo económico. Na teoria de jogos, as acções de cada organização dependem sempre do que é suposto ser o comportamento futuro dos rivais. Logo, esta análise implica uma previsão do comportamento da outra parte.

Juntando a essa natural dificuldade, o facto da gestão estratégica tolerar um grande eclectismo de comportamentos, pode questionar-se a eficácia de tais modelos na obtenção da prescrição estratégica desejada, uma vez que esses modelos não tratam todas as variáveis em simultâneo.

---

## ***2.7 Mintzberg e a sua visão do planeamento estratégico***

---

Ao procurar identificar contributos relevantes sobre a gestão estratégica, resulta importante referir o pensamento de Mintzberg<sup>14</sup> acerca dessa disciplina.

Segundo Mintzberg, existem dez escolas de formação do pensamento estratégico, conforme se mostra na figura 2.3 :

Escolas do Pensamento Estratégico segundo Mintzberg
1.Design
2.Planeamento
3.Posicionamento
4.Cognitiva
5.Empreendedora
6.Aprendizagem
7.Política
8.Cultural
9.Ambiente externo
10.Configurativa

Fonte : The Rise and Fall of Strategic Planning

Figura 2.3 - Escolas de Pensamento Estratégico segundo Mintzberg

As três escolas referidas em primeiro lugar, as de cariz prescritivo, procuram explicar as direcções correctas a seguir na implementação estratégica.

As restantes são de carácter descritivo, merecendo por parte do autor, uma opinião de insuficiência no processo de elaboração da estratégia.

Relativamente às escolas prescritivas, resumam-se os seus aspectos fundamentais :

### **2.7.1.1 A Escola “Design”**

Esta corrente, considera o processo de elaboração estratégica um processo informal, reflectindo sobretudo a consciência do líder.

Muitas vezes também designada por modelo de *SWOT*, isto é, a articulação dos pontos fortes e fracos da organização resultantes da análise interna com as oportunidades e ameaças decorrentes da análise externa.

### **2.7.1.2 A Escola de Planeamento**

Esta escola valida as proposições formuladas para o modelo anterior, com excepção de que considera o processo formal, do qual o líder é o actor principal.

### **2.7.1.3 A Escola de Posicionamento**

Esta escola de pensamento estratégico preocupa-se mais com o conteúdo das estratégias ( diferenciação, diversificação, etc ), do que com os processos, os quais concorda serem os da escola de planeamento.

Em forma de tradução em algumas palavras do pensamento de Mintzberg, pode afirmar-se que este autor acha que a estratégia é muito mais do que a resultante dos modelos de planeamento estratégico. Atribui o fracasso de tais modelos à turbulência crescente no meio envolvente, à descontinuidade entre o planeamento e as acções e ao excesso de análise como factor de bloqueio.

Afirma inclusive que, tal como a síntese não é análise também o planeamento estratégico não é formação de estratégia.

---

## ***2.8 O problema da vantagem competitiva sustentada***

---

A compreensão das fontes de obtenção de vantagem competitiva sustentada tornou-se na área de maior pesquisa na gestão estratégica.

Na sua abordagem ao problema, Jay Barney<sup>1</sup>, considerou que os recursos são heterogeneamente distribuídos pelas empresas e que essas diferenças são estáveis ao

longo do tempo, sendo possível examinar a ligação entre recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada

Quatro indicadores empíricos são analisados, entendidos como recursos potenciais da empresa para gerar vantagem competitiva sustentada : valor, raridade, imitabilidade e substitubilidade.

O modelo é aplicado analisando o potencial de diversos recursos para a geração de vantagem competitiva sustentada.

O fruto da grande pesquisa nesta questão, explicitada no modelo da análise interna/externa, afirma que a empresa obtém vantagem competitiva implementando estratégias que exploram os seus pontos de força, através da resposta às oportunidades que surgem, enquanto neutraliza as ameaças e os pontos internos de fraqueza.

Em redor desta abordagem, há visões mais externas - Michael Porter - ou mais internas - Penrose - ou compromissos entre ambas.

Mas todas com um objectivo comum : encontrar fontes de vantagem competitiva sustentada.

Os trabalhos de Porter, nomeadamente os seus modelos ( Cinco forças, Cadeia de Valor, Diamante, etc) ganharam alguma supremacia relativamente a esta questão.

Na opinião de Barney<sup>1</sup>, a visão que deu preponderância ao contexto externo partiu de duas assunções: as empresas numa dada indústria necessitam dos mesmos recursos relevantes e por outro lado a heterogeneidade dos recursos, a sua pouca duração e alta mobilidade,<sup>2</sup> fazendo com que possam ser comprados ou vendidos em mercado.

Estas assunções foram frutuosas na compreensão da influência do ambiente externo à empresa no seu desempenho.

Contudo a visão da vantagem competitiva baseada nos recursos, porque examina a ligação entre as características internas da empresa e o desempenho, obviamente não pode partir das mesmas assunções, pois elas eliminam a possibilidade de se obter vantagem competitiva sustentada, tendo como fontes a imobilidade dos recursos e a sua heterogeneidade, proposições dessa corrente.

Esta secção introduziu a questão da vantagem competitiva sustentada, pois é a construção e manutenção temporal dessa vantagem que neste documento se procura enfatizar e não ganhos de vantagem temporalmente curtos.

### **3. A VISÃO BASEADA NOS RECURSOS**

Esta é a corrente que suporta conceptualmente esta tese e que será aqui denominada como “ Visão Baseada nos Recursos “.

Desde o início dos anos 80, que as definições de estratégia eram determinadas pela análise do mercado.

A Visão Baseada nos Recursos, relativamente a essas abordagens tradicionais, inova no sentido de traduzir uma visão de dentro para fora das organizações, que contrasta com a tradicional análise externa, onde se faz reflectir esse ambiente nas decisões estratégicas da organização.

Esta clivagem sustentou o pensamento desta corrente, ao afirmar que a formulação estratégica começa realmente, não com a avaliação do ambiente externo à organização mas sim com a avaliação das suas competências chave, recursos e capacidades .

Esses recursos, diferentes de organização para organização, originam diferenças na sua posição competitiva.

---

#### **3.1 Origens da Corrente**

---

Podemos afirmar que foi em 1984 que Wernerfelt,<sup>33</sup> lançou a primeira pedra desta corrente de pensamento estratégico, ao explorar a utilidade de analisar as organizações do ponto de vista dos seus recursos em vez de as analisar do ponto de vista dos produtos.

Por outro lado, em vez de falar em barreiras à entrada e matriz de crescimento/quota de mercado, estabelece uma analogia entre esses conceitos e os de barreira de posição de recursos e matriz de recursos/produtos

Estas serão as ferramentas que trarão à evidência as opções estratégicas emergentes sob o ponto de vista da avaliação dos recursos.

Para a organização, recursos e produtos são as duas faces da mesma moeda, havendo uma correlação entre si, isto é, a maior parte dos produtos pressupõe o uso de um conjunto de recursos. Por outro lado, um conjunto de recursos pode ser usado em vários produtos.

Wernerfelt, no entanto, vai mais longe, ao propor-se desenvolver ferramentas para a análise da posição dos recursos da organização, na busca de opções estratégicas coerentes com essa análise. É tida em atenção a gestão temporal dos recursos e a sua relação com o lucro da organização.

São introduzidas novas questões chave na formulação estratégica, que se mostram na figura 3.1 :

A nova formulação estratégica	
1.	Quais os recursos da organização onde se deve basear a diversificação ?
2.	Quais os recursos a desenvolver através da diversificação ?
3.	Quais os mercados e em que sequência se deve diversificar ?
4.	Quais os tipos de organizações que podem interessar para adquirir ?

Fonte : A Resource Based View of the firm

Figura 3.1 - A formulação estratégica segundo Wernerfelt

A jusante destas questões são formuladas proposições que enquadram o pensamento daquele autor :

- Olhar para a organização em termos dos seus recursos conduz de imediato a novas perspectivas e opções ;

- Podem ser identificados tipos de recursos que conduzem a lucros de volume, associados não a barreiras de entrada mas a barreiras de posição dos recursos ;
- Estratégia para as grandes organizações implica buscar um novo balanço entre o desenvolvimento dos recursos actuais e o desenvolvimento de novos, à luz, não da matriz de quota de crescimento mas da matriz de recursos/produtos ;
- Focalizar as aquisições de organizações cujos recursos interesse captar ;

Wernerfelt define recursos, como tudo aquilo que pode ser interpretado como um ponto forte ou um ponto fraco de uma dada organização.

Mais formalmente, definem-se recursos como os activos, tangíveis e intangíveis, que estão vinculados à organização.

Segundo Jay Barney<sup>1</sup>, recursos são todos os activos controlados pela empresa que lhe permitam conceber e implementar uma estratégia que melhore a sua eficácia e a sua eficiência.

São exemplos de recursos, a marca, o conhecimento tecnológico próprio, colaboradores de grande habilitação, contactos comerciais, informação, máquinas, procedimentos eficientes, capital, etc.

Importa aqui salientar os conceitos inovadores introduzidos por Wernerfelt. De entre eles, o conceito de barreira de posicionamento de recursos, em analogia com o conceito de barreira de entrada, o qual incorpora uma ideia de vantagem para a organização que possua essa barreira.

Elegem-se recursos com os quais se pode construir essas barreiras geradoras de vantagem : capacidade tecnológica, fixa ou dinâmica, lealdade de clientes, experiência de produção, liderança tecnológica.

Torna-se assim fulcral para as organizações, desenvolver os recursos que lhes permitam construir uma barreira de posicionamento sustentável.

É de salientar ainda a questão das aquisições e fusões numa perspectiva diferente, isto é, não numa tentativa de avaliar a organização a adquirir em termos de valor de mercado,



por qualquer método da avaliação de empresas, mas numa óptica de eleger organizações que possuam recursos complementares que acrescentem valor traduzível em lucros futuros.

---

### ***3.2 Balanço de uma década***

---

Dez anos mais tarde, Wernerfelt, fez uma análise do eco da sua visão pioneira, reconhecendo que durante alguns anos a corrente permaneceu incógnita.

Em 1989, a comunidade académica começou a prestar alguma atenção às opiniões por si expressas.

Com uma humildade louvável, ele considera o mutismo de cinco anos explicável pelo excesso de abstracção do seu documento.

Atribuiu a outros autores, que tendo trabalhado sobre aquele pergaminho, o mérito de terem lançado a sua discussão a uma intensidade realmente grande.

Em 1990, Gary Hamel e C.K.Prahalad, através dum artigo na *Harvard Business Review*<sup>19</sup> e retomando as ideias de Wernerfelt, lograram alcançar a sua ampla difusão, lançando as bases para uma fértil discussão teórica e prática.

---

### ***3.3 As opiniões divergentes***

---

As opiniões discordantes resultam fundamentalmente da dialéctica entre a prevalência do contexto externo *versus* contexto interno.

Michael Porter, constitui-se desde logo como uma das principais vozes de opinião antagónica, ao afirmar que os recursos não são valiosos em si mesmos, mas sim quando ao serviço da organização a actuar em determinados mercados ou indústrias.

No seu entender, a vantagem competitiva não é obtida simplesmente à custa de tais recursos. Tais recursos são apenas uma das fontes da organização, que partilhadas com muitas outras fontes, gerarão a posição competitiva.

Segundo Michael Porter<sup>23</sup>, a Visão Baseada nos Recursos procura afirmar-se como uma teoria alternativa de estratégia. A ideia é de que o que é realmente único é o conjunto de recursos.

O papel dos recursos internos é um contributo importante para os modelos económicos, mas não uma novidade para os pesquisadores de estratégia.

A promessa oferecida pela Visão Baseada nos Recursos ao campo estratégico é o seu esforço de encontrar as condições que permitam às empresas obter e manter posições competitivas favoráveis ao longo do tempo.

No entanto, à imagem de outras literaturas, muito trabalho está por fazer. Possui um ponto fraco no qual se torna circular : As organizações têm sucesso porque possuem recursos únicos, logo, devem alimentar esses recursos únicos para continuarem com sucesso.

E coloca algumas questões julgadas embaraçosas :

- Mas o que é um recurso único ?
- O que é que torna o recurso valioso ?
- Porque é que uma organização foi capaz de o criar ou de o adquirir ?
- Porque é que o criador ou possuidor desse recurso não disponibiliza o seu valor ?
- O que é que permite manter o valor de um recurso no futuro ?

Alguns autores começaram a sua abordagem destas questões começando por procurar especificar as condições sob as quais os recursos são valiosos.

Recursos valiosos são aqueles que têm desempenho superior, complexos de imitar, difíceis de substituir e mais valiosos dentro da organização do que no exterior.

No entanto, para Michael Porter a Visão Baseada nos Recursos não pode ser considerada uma teoria alternativa em estratégia, uma vez que não pode ser separada da determinação da posição competitiva de cada unidade de negócios nem da concepção da firma enquanto conjunto de actividades.

De acordo com aquele autor, acentuar nos recursos deve complementar, não substituir, a actuação nas posições de mercado. Considera que os recursos não são valiosos em si mesmo, mas sim porque permitem às organizações realizar actividades que criam vantagens em mercados específicos. Os recursos só são realmente significativos num contexto de realização de actividades que atinjam determinadas vantagens competitivas.

O valor competitivo dos recursos pode ser ampliado ou eliminado por mudanças tecnológicas, comportamento dos competidores ou necessidades dos consumidores, podendo ser omitido por uma focalização interior dos recursos.

Por outro lado, a vantagem competitiva não deriva apenas de recursos. Escala, partilha de actividades transversais, um óptimo grau de integração e outros vectores, constituem as variáveis independentes. É a vantagem colectiva ganha através de todos os recursos que determina o desempenho relativo.

Ainda segundo Michael Porter, as condições que tornam um recurso valioso são muito parecidas com a estrutura da indústria. A disputa de poder dos fornecedores influencia os factores de mercado, substitubilidade influencia a ameaça da substituição e imitabilidade as barreiras de entrada/mobilidade. A disputa de poder dos compradores e a dissipação de recursos através de rivalidade, quer através da redução de preço ou da competição de grupos de recursos alternativos representam ameaças adicionais ao lucro das firmas.

Contudo, a ligação entre recursos e actividades é ainda mais fulcral. Os recursos representam uma posição intermédia na cadeia de causalidade.

Os recursos crescem quer através do desempenho de actividades ao longo do tempo, quer através de aquisição no exterior, ou da combinação das duas. Ambas reflectem escolhas de gestão antecipadas.

O desempenho de uma actividade ou um grupo de actividades interligadas ao longo do tempo, cria perícia e rotinas que se acumulam. Pode inclusive propiciar a criação de activos externos.

Por exemplo, a reputação de uma firma, é função do seu marketing ao longo do tempo e de actividades relacionadas com o seu serviço de clientes, entre outras coisas. Os activos internos e externos depreciam-se, a menos que se revigorem através de desempenho de actividades renovadas. Essa taxa de depreciação varia consoante os diversos tipos de activos e pode ser rápida.

As organizações acumulam diferentes recursos porque empregam diferentes estratégias e configurações de actividades. Recursos e actividades são duais entre si.

Os recursos surgem assim como um estado intermédio entre actividades e vantagem. Recursos são força de vendas ou investigação e desenvolvimento. Mas, mais apropriadamente, recursos são perícia, rotinas organizacionais ou outros activos associados a determinadas actividades ou grupos de actividades interrelacionadas.

Interessa também perceber como são criados os recursos. Algumas rotinas e destrezas derivam directamente da curva de aprendizagem. Aprendizagem reflexo de estratégias do passado, as quais definiram como é que as actividades são configuradas.

Outra origem deriva de aquisição por antecipação. Ou por sinergia entre unidades.

Uma categoria final de recursos são os activos externos, como relacionamento e reputação, os quais derivam do desempenho de determinadas actividades. Reconhecer estes activos e a sua ligação com as actividades de diferenciação e custo é outra valiosa contribuição da Visão Baseada nos Recursos.

Porém, permanece por resolver a questão da obtenção de vantagem competitiva. Porque é que os recursos valiosos podem ser criados e mantidos?

A Visão Baseada nos Recursos tem o seu maior significado onde as alterações ambientais são incrementais, onde o número de variáveis e combinações é limitado, onde um escasso número de recursos influencia fortemente os resultados e onde o tempo é curto, permitindo escolhas de gestão capazes de replicar e reproduzir tal *stock*.

O maior valor da Visão Baseada nos Recursos está na consumação de oportunidades para a diversificação, onde se possam integrar recursos e actividades.

A crítica posição de Porter culmina com a proposição de que a diversificação da Visão Baseada nos Recursos, corre o risco de justificar a participação da empresa em actividades que de facto não estão relacionadas.

Radicaliza o seu discurso ao afirmar que a Visão Baseada nos Recursos corre o risco de gerar a diversificação não relacionada que tão desastrosa foi nos anos 70 e 80.

---

### ***3.4 Comparação com outras abordagens***

---

Ao apresentar diversas formas interpretativas da gestão estratégica no presente documento, evidenciaram-se vários aspectos distintivos entre a Visão Baseada nos Recursos e outras correntes do pensamento estratégico.

Pode enfatizar-se a sua característica de, mais acentuadamente que nenhuma outra escola, olhar para o interior das organizações, como matriz de todo o processo estratégico.

---

### ***3.5 O futuro da corrente***

---

Deve ficar clara a ideia de que, neste documento, quando se fala na Visão Baseada nos Recursos como o seu fio inspirador e condutor, considera-se adicionalmente, o contributo vital dado por Hamel e Prahalad, que impulsionaram a dimensão da corrente, lançando outras questões importantes, que adiante serão tratadas e que obtiveram dos pensadores e actores estratégicos globais enorme receptividade e adesão.

As críticas de Porter, seriam pertinentes. Não pode é ignorar-se que a Visão Baseada nos Recursos não é apenas a visão estática dos recursos que decorre da sua análise.

Serão antes de tudo os recursos. Mas não como factor produtivo por si só, como aquele crítico parece fazer crer.

O incremento valioso dado por aqueles autores, desloca o centro de gravidade do pensamento estratégico em torno da competição no futuro, mas acentuando sempre a importância dos recursos, ou melhor dito, das competências chave, no que constitui o

grande ponto de contacto entre a Visão Baseada nos Recursos e as formulações daqueles autores.

No entanto, o futuro da corrente - e lembra-se que adiante *corrente* se entende no sentido do novo pensamento estratégico - passa inexoravelmente, em primeira análise, pela aplicação dos conceitos subjacentes a este documento por parte das organizações e depois, pela validação na competição, da implementação seguida.

Por isso, só o futuro trará os resultados das implementações decorrentes desta nova forma de pensamento estratégico.

## ***4. A CRIAÇÃO DE CENÁRIOS DE SUCESSO***

---

### ***4.1 A formulação de novos paradigmas***

---

Sem querer reduzir a importância que Wernerfelt indubitavelmente teve, achamos que é uma constatação evidente que Hamel e Prahalad relançaram decisivamente as questões introduzidas por aquele autor, pois tiveram o condão de introduzir novos paradigmas.

Redimensionaram a importância da estratégia, criticando o défice de envolvimento dos gestores, mais preocupados em questões do dia-a-dia do que com aquilo que os deveria preocupar : a estratégia para vencer no futuro.

Terão sido essas novas questões, que suscitaram o interesse de académicos, estudantes, gestores e outras comunidades.

E com tudo isso também nasceu a polémica que constituiu um positivo impacto em torno da corrente em si e do pensamento estratégico em geral.

Segundo aqueles autores, as profundas alterações no ambiente competitivo emergente como : a competição global, a desregulamentação, as fusões e aquisições, as descontinuidades tecnológicas, as preocupações ambientais, a diminuição do proteccionismo, a emergência de blocos económicos, fizeram criar as condições para o abandono do paradigma convencional da estratégia.

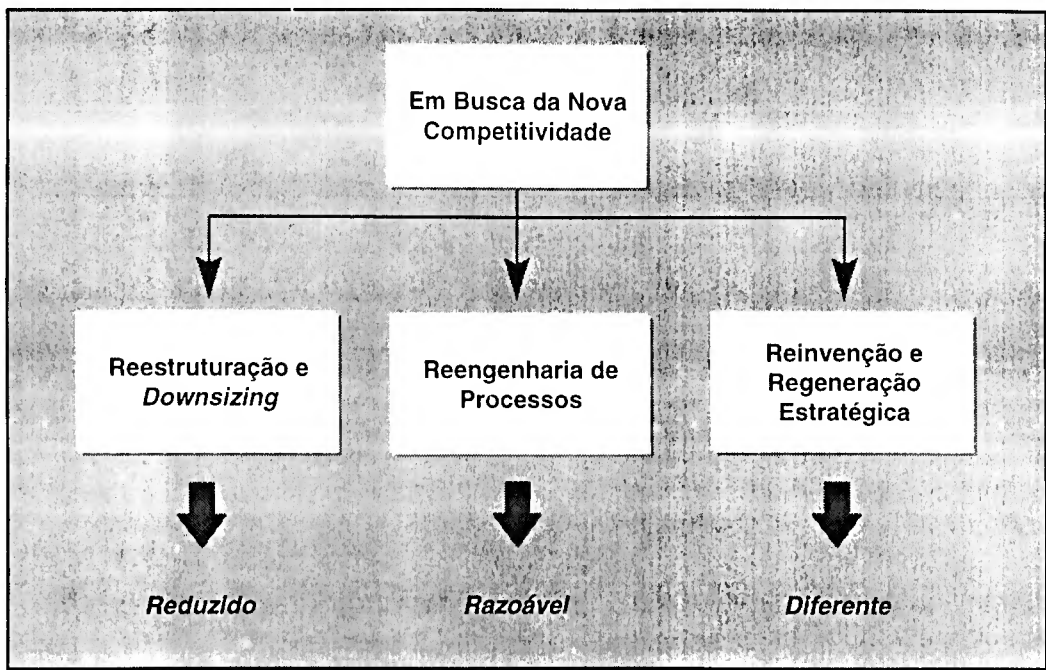
Questiona-se pois, a validade, no ambiente assim caracterizado, do modelo das organizações industriais, bem como outras questões convencionais, como o posicionamento dum negócio numa indústria, a focalização das opções estratégicas face às indústrias existentes, o enfoque nas unidades estratégicas de negócio, etc.

As significativas transformações referidas, levaram à formulação de novos paradigmas, dos quais se pretende distinguir o da construção de competências chave como origem da probabilidade forte de obter vantagem competitiva no futuro.

## 4.2 A nova questão competitiva

Uma das notas que se procura deixar explicitadas é a da definição duma nova competitividade, por um lado, e do julgamento de ineficácia de algumas técnicas de gestão que caracterizaram o final dos anos 80 e mesmo na década de 90, como por exemplo a reengenharia, por outro.

Atente-se na figura 4.1 :



Fonte : Competing for the Future

Figura 4.1 - Em Busca da Nova Competitividade

A proposição que esta figura pretende fundamentar, é que não bastam medidas de reengenharia de processos ou reestruturações na organização.

A nova competitividade obriga as organizações a reinventarem as suas estratégias, sob o risco de medidas como aquelas, gerarem meros resultados de circunstância, sem qualquer eficácia no futuro próximo.



### ***4.3 O pensamento estratégico versus planeamento estratégico***

---

Reafirma-se, lembrando afirmações já feitas e atribuídas a Mintzberg, que o planeamento estratégico não responde ao ambiente competitivo dos nossos dias, pois as profundas alterações nele havidas, cavaram enormes brechas na validade do planeamento estratégico por se revelar incapaz de antecipar e responder aos novos espaços competitivos, às oportunidades emergentes e às necessidades não descobertas.

É que tudo isso é tarefa de todos os gestores e não apenas da equipa de planeamento.

As páginas seguintes reflectem essa preocupação colectiva de pensar a estratégia da organização.

---

### ***4.4 Intenção Estratégica***

---

Este conceito é a génese da ideia de busca de um novo modelo estratégico lançada por Hamel e Prahalad<sup>8</sup>, em 1989.

Intenção estratégica é o termo que Hamel e Prahalad deram a um sonho a concretizar. A intenção estratégica é a pedra angular da arquitectura estratégica. A arquitectura estratégica fixa o caminho do futuro mas cabe à ambiciosa e convincente intenção estratégica proporcionar a energia emocional e intelectual para a jornada. A arquitectura estratégica é o cérebro; a intenção estratégica é o coração.

Intenção estratégica implica uma significativa extensão da organização. As actuais capacidades e recursos estão claramente abaixo da ambiciosa intenção estratégica formulada.

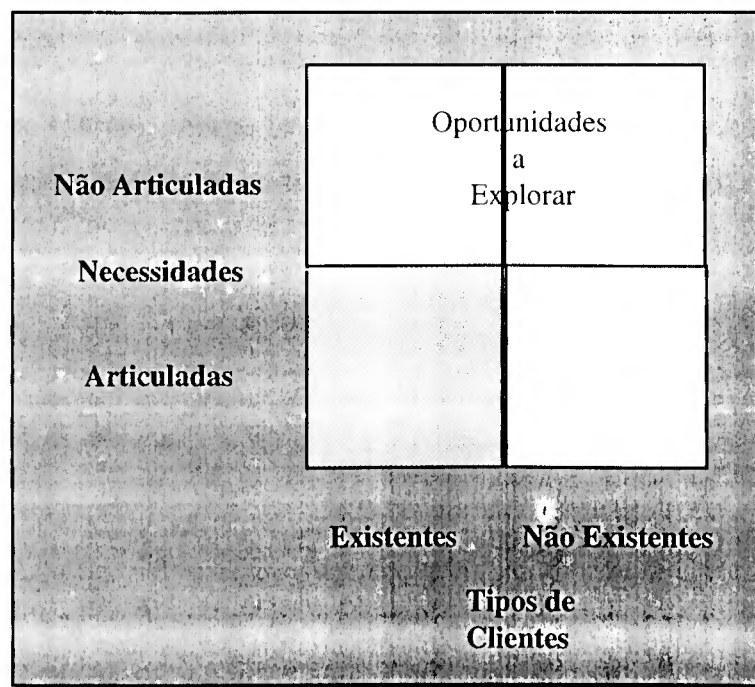
Ao contrário da visão tradicional de estratégia, que foca na adaptação entre os recursos existentes e as oportunidades emergentes, a intenção estratégica, cria uma desproporcionalidade assumida entre os recursos e as aspirações. Só esse desequilíbrio leva ao crescimento.

De acordo com Hamel e Prahalad, identifica-se um comportamento típico nos gestores internacionais, isto é, a procura de atingir os desempenhos das empresas rivais em cada indústria com resultados de sucesso.

Resultado dessa observação, assiste-se à implementação de medidas estereotipadas, tais como mudança dos locais de produção em busca de baixos custos de produção, utilização generalizada de economias de escala pela racionalização de linha de produtos, medidas de melhoria de eficiência como JIT ou círculos de qualidade, cópia das práticas japonesas de produção, etc.

A aplicação dos conceitos, *strategic fit*, ( entre recursos e oportunidades ), estratégias genéricas ( baixo custo versus diferenciação versus focalização ) e hierarquia estratégica ( objectivos, estratégias e tácticas ), fazem parte de um processo competitivo em declínio.

As preocupações dos gestores deverão visar as oportunidades a explorar, que ademais são em maioria conforme se mostra na figura 4.2 :



Fonte : Competing for the Future

Figura 4.2 - As oportunidades emergentes

O novo pensamento estratégico não segue aquelas formas convencionais de gestão estratégica, de prática comum nas organizações ocidentais. Combater nas novas batalhas

emergentes com pequenos ajustes na ortodoxia comportamental, apenas leva a pequenas melhorias de eficiência e nunca a grandes cometimentos.

---

#### ***4.5 O novo pensamento estratégico***

---

Uma análise dos comportamentos das empresas ocidentais e das empresas do extremo oriente, evidencia diferenças abissais.

Na análise tradicional, a das empresas ocidentais, só são analisados os recursos ( humanos, técnicos e financeiros ) dos competidores já existentes. E entre estes, só são identificadas as ameaças provenientes daqueles que possuem recursos capazes de fazer reduzir margens ou quota de mercado. E acima de tudo, aquisição de recursos, o domínio onde são construídas as vantagens competitivas de hoje, não faz parte daqueles modelos estratégicos tradicionais.

Um contexto de comportamentos empresariais tão alinhados criou a oportunidade de buscar um novo pensamento estratégico.

Uma boa forma de abordagem foi analisar diferentes organizações, em diferentes indústrias, que em determinado momento tenham atingido notoriedade, tendo partido de posições meramente secundárias, mas que por manifestarem uma atitude diferente, não ousaram em atacar rivais, em disputa de liderança, e não raro, obtendo a posição cimeira.

O novo pensamento estratégico de que aqui se fala, nasceu a partir duma nova atitude observada em empresas, que num horizonte temporal de 10-20 anos, interpretaram posturas extremamente ambiciosas, fora de todas as proporções dos seus recursos e capacidades mas que perseguiram obstinadamente a liderança global. Será essa obsessão que define uma intenção estratégica.

- A intenção estratégica é a captura da essência da vitória, que encontra a sua materialização na concretização dos cenários de sucesso perspectivados pela organização, no seu processo de pensamento estratégico.

- A intenção estratégica permanece estável ao longo do tempo, pelo que ao longo de todo o processo são necessárias medidas que conduzam à liderança, muitas vezes respondendo a determinadas ameaças de rivais. No entanto, a meta permanece como objectivo último e inamovível.
- A intenção estratégica estabelece metas que requerem esforço e empenhamento colectivo, de todos os membros da organização, alterando o discurso dos líderes máximos das organizações, habituados a responder que o efeito da sua contribuição no sucesso da empresa está espelhado no valor dos accionistas. Numa organização com intenção estratégica, a resposta virá em termos de quota de mercado.
- A intenção estratégica dá aos colaboradores o melhor estímulo para o esforço colectivo na organização: permanecer a melhor ou tornar-se a melhor, à escala mundial. Colocar a questão nesses termos não deixa nenhum colaborador excluído, pois a assimilação dos objectivos é imediata, tendo um impacto motivacional completamente diferente.

Nos parágrafos anteriores, ficou patente a importância dada à valorização do potente activo que são os recursos humanos, normalmente subalternizado aos activos financeiros. É uma atitude que desejavelmente deverá estar presente nos gestores, levando-os a continuarem a lutar pelos melhores recursos para as suas unidades, mas com uma dupla diferença: não pode ser esquecida a visão global da organização, por uma lado e devem ser procurados os recursos capazes de desenvolver competências chave, por outro.

A liderança dos mercados é uma meta que é marginal ao planeamento estratégico. Esta é uma afirmação reconhecida por muitos gestores, ao admitirem que os seus planos reflectem muito mais os problemas de hoje, deixando de lado as oportunidades de amanhã. Uma tal visão estática contrasta claramente com o ambiente de mudança na maior parte das indústrias.

Na atitude das organizações com intenção estratégica existe uma grande descontinuidade, desejada e não prejudicial, entre os recursos disponíveis e as ambições. Compete aos líderes desafiar a organização a eliminar essa diferença, através da criação



sistemática de vantagens que os outros não possuam, colocando essa mais valia à disposição dos clientes e obtendo o alongamento da organização.

A criação de desafios colectivos requer da gestão de topo a difusão nos seus colaboradores de: criação de sentido de urgência, desenvolvimento de técnicas de análise dos desempenhos dos competidores, providenciar aos colaboradores a habilitação necessária para as suas funções, conceder um intervalo de tempo entre cada desafio lançado, estabelecer metas parciais e mecanismos de controle.

A essência da estratégia está em construir a vantagem competitiva futura, mais depressa do que os competidores consigam imitar a nossa posição actual. É exemplo disso, a comparação entre organizações japonesas e as organizações europeias ou norte americanas.

À tentativa de imitação das práticas japonesas, responderam estes sempre com etapas inovadoras. Construíram assim a melhor vantagem competitiva: desenvolver capacidade para melhorar as tarefas actuais, ao mesmo tempo que aprendem outras de grande relevo para o negócio.

Para fixar uma intenção estratégica, uma organização deve basear-se num competidor de solidez financeira. Porém, não pode basear-se em actuar da mesma forma, melhorando um pouco o conteúdo. Tudo se passa num cenário, não de imitação competitiva mas sim, de inovação competitiva.

---

#### ***4.6 A Intenção Estratégica como origem da Inovação Competitiva***

---

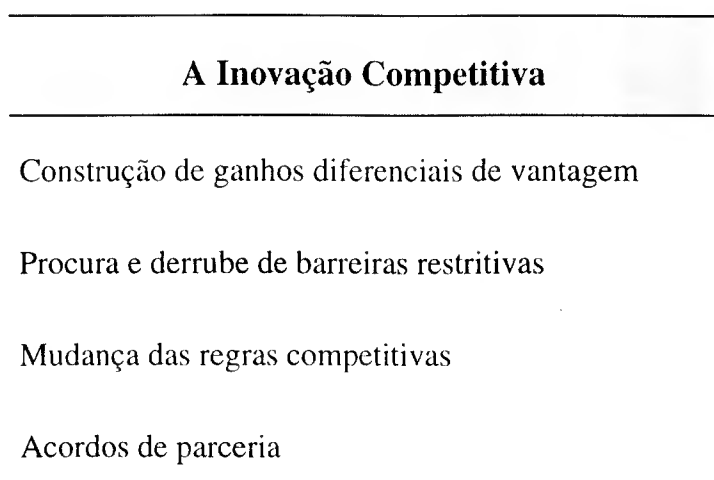
Ao falar em inovação competitiva, fala-se de novo em intenção estratégica como o seu fundamento inspirador.

Existem quatro etapas julgadas fundamentais para a inovação competitiva : construção de diferenciais de vantagem, procura de barreiras restritivas, mudança de formas de alianças e competição através de parcerias.

A jornada, o percurso competitivo, é de longa duração, pelo que devem ser encontradas formas de evitar eventuais perdas de rota. Devem por isso ser estabelecidas coordenadas que orientem e controlem o desempenho da organização ao longo do seu percurso

---

competitivo, a caminho dos cenários de sucesso aspirados. Esse processo inclui muito de inovação competitiva, alicerçada naqueles elementos e que se evidenciam na figura 4.3 :



Fonte : Competing for the Future

Figura 4.3 - Etapas da Inovação Competitiva

#### 4.6.1.1 Construção de diferenciais de vantagem

É a constante evolução que garante aprender tarefas novas sempre mais rapidamente do que os competidores, gerando pequenas diferenças que acumuladas, serão significativas.

#### 4.6.1.2 Procura de barreiras restritivas

Muitas vezes actores com a designada intenção estratégica utilizam estratégias de entrada em mercados, aparentemente com pouca ambição: determinado segmento ou determinada área geográfica ou até fornecendo apenas acessórios de um dado produto.

Tal corresponde a um estudo profundo do competidor dominante, explorando fraquezas nele detectadas.

Assim, tal abordagem, longe de ser modesta, visa tão só aumentar o conhecimento do negócio, permitindo desenvolver competências chave que culminarão na obtenção da liderança na indústria em causa.

#### 4.6.1.3 Mudança das Regras Competitivas

Possuir intenção estratégica é também escolher, face a uma determinada liderança de um competidor, entre as barreiras de entrada no negócio tal como ele é e as barreiras da inovação, reinventando o negócio, alterando a cadeia de valor.

Com essa atitude, não só se evita apostar apenas em melhorias pouco significativas, além do mais com desvantagem face ao competidor, em termos de experiência, como acima de tudo se desequilibra o rival. Será como usar a superior dimensão do adversário contra si próprio.

#### 4.6.1.4 Acordos de parceria

Através destes acordos, pode acontecer vencer sem ter de lutar. De facto, estabelecendo acordos de cooperação, é muitas vezes possível a penetração em determinados mercados com vantagens mútuas, afinal o fundamento bastante para tal tipo de acordos.

Incapazes de gerar inovação competitiva, são os conceitos como : oito regras para a excelência, sete S's, ciclo de vida dos produtos, matrizes de 2X2, estratégias genéricas, etc., já que a adopção de tais ortodoxias leva apenas a interpretar segundo as regras da organização que lidera, levando geralmente ao fracasso.

Os gestores funcionando em termos de conceitos como segmentação, cadeia de valor, grupos estratégicos, barreiras de mobilidade, etc, conseguem descrever os mapas das respectivas indústrias. Mas tal é apenas perceber o passado. Por outro lado enquanto se dedicavam a essa tarefa de localizar os seus competidores, estes tinham efectuado , mudanças radicais.

Um estratega pugna por criar um espaço ideal para as forças específicas da sua organização, isto é, o seu objectivo não se circunscreve a encontrar nichos de mercado dentro da indústria, vai mais além, ao encontro de novas oportunidades de negócio e novas indústrias.

Tal é particularmente verdade quando as fronteiras das indústrias são cada vez mais instáveis.

Esta nova atitude que vem sendo apresentada neste documento, chamada de novo pensamento estratégico, procura negar alguns dogmas e ortodoxias do planeamento estratégico, procurando evidenciar a sua ineficácia com exemplos quase sempre resultantes do choque entre organizações ocidentais e orientais.

O objectivo, ou melhor a essência, da intenção estratégica é ser o primeiro no negócio.

São suporte desta ideia, a refutação das hierarquias estratégicas, isto é, os líderes estabelecem a estratégia e os restantes implementam. Os gestores de topo são como os astronautas, dão o último passo do sucesso. Mas pode alguém ignorar tanta gente importante de que não se fala, por ter ficado em terra ?

Não se procura aqui subestimar os modelos estratégicos que tiveram sucesso nos anos 80. Trata-se apenas de evidenciar a sua ineficácia nos tempos actuais.

A intenção estratégica pressupõe a fixação de objectivos ambiciosos, só atingíveis à custa de colectivização de novas capacidades que a organização seja capaz de exhibir e desenvolver - as competências chave.



## **5. O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS CHAVE NUMA ORGANIZAÇÃO**

### **5.1 As competência chave como factor decisivo**

O desafio nuclear dos gestores de topo hoje em dia é a sua habilitação para identificar, cultivar e explorar as competências chave que tornem possível o crescimento das suas organizações. Para tal é inevitável um olhar para o interior da organização.

A tarefa crítica dos gestores é pois, criar uma organização capaz de colocar produtos com irresistível funcionalidade, ou melhor, produtos que os clientes necessitam e premeiam, mas que não haviam sequer imaginado.

Afirma-se pois o declínio da competição nos moldes tradicionais, o que implica uma necessidade de reforma nos princípios de gestão.

Encontram-se exemplos de organizações, como por exemplo a NEC ( empresa japonesa que desenvolveu um revolucionário conceito de computadores e comunicações, com enorme potencial ), que estabeleceu uma intenção estratégica, criou, estimulou e desenvolveu equipas de pesquisa de produtos e de competências chave.

Identificados os produtos chave, e percebida a evolução de determinados negócios nesse denominado mundo de computadores e comunicações, utilizou as suas competências chave para liderar diferentes negócios, utilizando tais capacidades e produtos chave comuns.

Ao longo desse trajecto pode acontecer que determinadas actividades julgadas decisivas requeiram alianças. Tal permite o êxito no negócio, doutra maneira dificilmente atingível, ao mesmo tempo que permite aprendizagem e absorção de tarefas, a partir de outras organizações com competências nessas áreas.

Esta diferente atitude, não foi encontrada no seu rival, a empresa Americana GTE, o que se pode considerar fulcral no seu destronar pela NEC.

A esta busca das competências chave numa organização opõe-se a tradicional divisão em unidades estratégicas de negócio, que faz perder o envolvimento colectivo na sua pesquisa, uma vez que se focam áreas de negócio particulares. Daí a necessidade de construir uma arquitectura que incentive a focalização na busca das competências chave.

Como resultado dessa diferente abordagem surge uma postura de conjunto de competências em vez de conjunto de negócios.

A curto prazo o desempenho duma organização depende do binómio preço/desempenho dos seus produtos. Mas com o decorrer e evolução da competição, em que todos lutam por melhorar o custo e a qualidade, tais variáveis deixam de gerar vantagem.

As fontes reais de vantagem estão na capacidade da gestão de topo em consolidar as tecnologias da organização e destreza de produção, em competências chave que dotem a mesma, de produtos com grande aceitação pelos consumidores.

É imperioso deixar de lado a visão particular de qualquer negócio, interpretado por qualquer unidade estratégica de negócio em detrimento duma visão colectiva.

Competências chave são a aprendizagem colectiva na organização, em especial: como coordenar diversificadas capacidades de produção e integrar múltiplos canais de tecnologias; não só como harmonizar diferentes canais de tecnologia, mas também como organizar o trabalho e distribuir valor.

A construção de competências chave pressupõe comunicação, envolvimento e um profundo empenho no trabalho, como meta comum a toda da organização. Envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções.

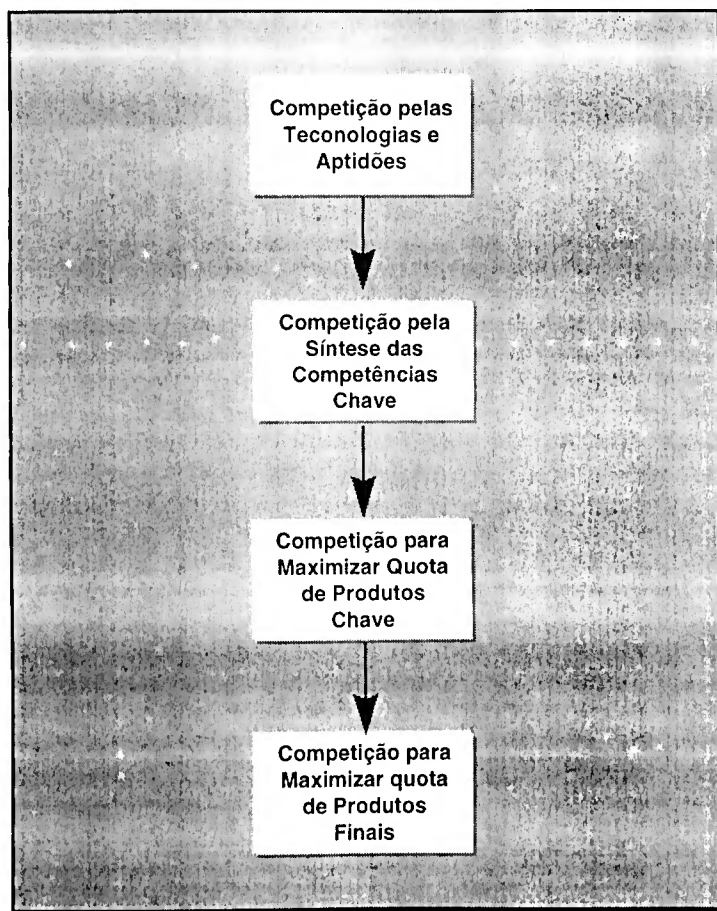
As competências chave não se desgastam, não diminuem com o uso, ao contrário dos activos tangíveis. Pelo contrário desenvolvem-se à medida que são utilizadas e partilhadas.

Tal facto é interessante, pois que se trata de um recurso não escasso, cuja erosão é inversamente proporcional ao seu uso. Para além disso podem ser o motor de

desenvolvimento de novos negócios. Entrada em mercados ou opções de diversificação podem ser guiadas por si e não só pela atractividade dos mercados.

Importa afirmar que cultivar competências chave não significa sobreinvestir em investigação e desenvolvimento ou desencadear integrações verticais de negócios. As competências chave são as pontes para as oportunidades do futuro. A competição para vencer no futuro é sobretudo uma competição pelas competências chave.

A figura 5.1, mostra como a nova competição não se desenrola apenas no campo dos produtos finais :



Fonte : Competing for the Future

Figura 5.1 - Os novos campos de batalha

Pretende evidenciar-se com a figura anterior que a liderança em determinada competência chave abre, não uma entrada num determinado negócio, mas sim uma panóplia de oportunidades de diversos negócios, isto é variadas oportunidades de produtos finais.

O simples desejo de construir a liderança na disponibilização de benefícios chave para os clientes e a imaginação de colocar esses benefícios sob diversas formas é o rumo do processo de construção de competências.

Uma competência chave é também, um conjunto de técnicas e tecnologias que permite a uma organização providenciar benefícios aos clientes.

Claramente, as competências mais valiosas são aquelas que dão acesso ao mais largo espectro de mercados de produtos finais.

Ao colocar a competição ao nível das competências chave, deixam de ser os produtos das organizações que competem entre si mas sim as organizações em si mesmas.

Esta afirmação reforça a ideia da participação global dos colaboradores no processo de construção de competências chave.

Por outro lado também é verdade que a perda de liderança em determinadas competências debilita a organização numa série de produtos e negócios.

Reafirma-se também que o processo de desenvolvimento de competências chave não pode ficar entregue a uma unidade estratégica de negócio, pois essas unidades acentuam o seu desempenho nos produtos por que são responsáveis e não nas competências chave que lhes estão na essência.

As competências chave são o vento novo do desenvolvimento futuro dos produtos. Toda a gestão de topo que falhar no processo de construção e renovação de competências chave está a hipotecar o futuro da organização.

Logo, para vencer a competição no futuro, é essencial vencer a batalha pela liderança nas competências chave.

### ***5.1.1 Teste de validação para competências chave***

Podem-se aplicar três testes para identificar competências chave numa organização, como se ilustra na figura 5.2 :

---

### Teste às Competências Chave

---

1. Permite acesso a uma gama alargada de produtos ?
  2. Traduz-se em benefício reconhecido pelos consumidores ?
  3. É difícil de imitar pelos competidores ?
- 

Fonte : Competing for the Future

Figura 5.2 - Teste às Competências Chave

Primeiro, uma competência chave potencia o acesso a uma gama alargada de mercados. Segundo, uma competência chave deverá ter um significativo contributo nos benefícios reconhecidos pelos clientes, em termos do produto final.

Finalmente, uma competência chave deve ser difícil de imitar pelos competidores.

As organizações deverão preocupar-se em construir a sua lista de competências chave. Avaliar a competitividade própria ou dos competidores a partir do quociente preço/desempenho dos produtos finais, é colocar de lado a oportunidade de aproveitar e desenvolver as competências chave da organização.

Noutra linha, os caminhos que levam à vantagem competitiva no futuro não passam por soluções de simples *outsourcing* ou meras parcerias com fornecedores.

Não se procura aqui invalidar ou declarar inúteis os acordos ou alianças. O que se pretende dizer é que eles deverão existir num cenário de construção de competências, o qual norteará o comportamento da organização nesse relacionamento. Apenas nessa perspectiva é possível aprender, gerar um efeito positivo na troca de recursos, criar coesão entre as equipas e proceder a treino real continuado sobre o que se vai aprendendo, gerando um efeito cumulativo.

O abandono do processo de construção das competências chave, poderá ter um preço não previsível a curto prazo, uma vez que o processo de construção de competências chave pode durar uma década ou mais, em que os custos de reentrada são muito pesados. Passe a metáfora, não é fácil perder o comboio, andar até à estação seguinte e então reentrar.

### **5.1.2 A identificação das competências chave**

Com a participação de toda a organização, existem cinco etapas no processo de identificação de competências chave, conforme se mostra na figura 5.3 :

---

#### **O processo de Identificação das Competências Chave**

---

1. Identificação das actuais competências chave
  2. Estabelecimento duma agenda de aquisição de competências chave
  3. Construção de novas competências chave
  4. Instalação das competências chave
  5. Protecção e defesa da liderança nas competências chave
- 

Fonte : Competing for the Future

Figura 5.3 - O processo de identificação das competências chave

#### **5.1.2.1 Identificação das actuais competências chave**

Esta etapa fracassa se não houver uma partilha entre os gestores sobre a subjectiva apreciação do que são as competências chave. Parece um bom princípio, começar pelo seu inventário.

É usual que esse inventário necessite de ser espurgado de apreciações erradas, pois contém normalmente : produtos, serviços, ou também, técnicas, tecnologias e capacidades que não são chave.

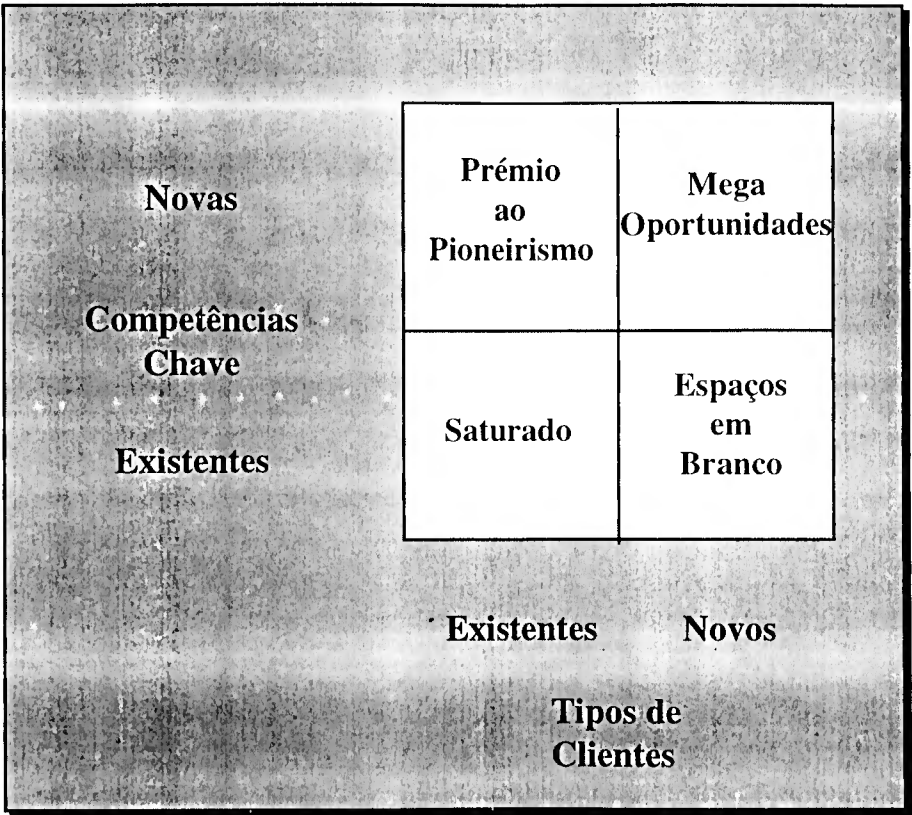
A participação nesta tarefa deve ser alargada e não ficar circunscrita apenas a determinadas pessoas ou sectores. Deve abranger pessoas de diversas funções, regiões geográficas, divisões e hierarquias.

Existe um teste fundamental para validar as competências chave: a percepção de valor reconhecido pelo cliente.

Compreender a ligação entre as competências e os benefícios é tarefa crítica na identificação das competências que são realmente chave.

Os gestores de topo devem participar na identificação das actuais competências chave. O processo desenrola-se ao longo de diversas reuniões, acesos debates, divergência de opiniões, etc. Desde logo se conclui que esta etapa não se concretiza em 2 ou 3 dias nem pode ser delegada a determinada equipa.

5.1.2.2 Estabelecimento duma agenda de aquisição de competências chave



Fonte : Competing for the Future

Figura 5.4 - Aquisição de Competências Chave

A figura 5.4, dá uma ideia atractiva da importância de adquirir e desenvolver competências chave, uma vez que a sua ocorrência faz emergir oportunidades, em vários cenários de sucesso, que nunca foram explorados.

5.1.2.3 Construção de novas competências chave

Pode demorar diversos anos o processo de construção da liderança na área das competências chave, pelo que a consistência de esforços é fundamental.

Essa consistência depende dum profundo consenso acerca das competências a construir e a suportar, por um lado, e da estabilidade nas equipas de gestão com a responsabilidade de desenvolvimento de competências, por outro.

Sem aquele consenso, haverá fragmentação na construção de competências, provocando a dispersão de esforços entre os diversos negócios ou o falhanço da organização na construção de novas competências.

Por outro lado, mudanças constantes na gestão de topo, criam descontinuidades negativas.

#### **5.1.2.4 Impregnação das competências chave**

Impregnar uma competência chave em diversos negócios e em novos mercados requer uma reinstalação interna dessa competência de uma divisão ou unidade estratégica de negócio para outra.

Convencionalmente só existe avidez pela alocação de recursos materiais, nomeadamente financeiros. Tal prática, ignora a luta dos recursos humanos, o melhor activo das empresas, desperdiçando um bem precioso - o capital intelectual.

#### **5.1.2.5 Protecção e defesa da liderança das competências chave**

Ao longo do processo, a construção de liderança das competências chave pode perder-se de muitas maneiras : atrofia por incapacidade de fusão, fragmentação entre divisões, transferência para os competidores, perda por abandono do negócio, etc.

A gestão de topo tem um papel fundamental na protecção das competências chave. Não é uma tarefa fácil, pois se existem muitos métodos quantitativos de avaliar quota de mercado, vendas, lucros, etc, não existe facilidade de medição do desenvolvimento de competências.

Em complemento da análise nos produtos *versus* mercado, deve a organização avaliar o processo de construção das competências chave, sob os pontos de vista de : reforço das perícias e tecnologias, níveis internos de desenvolvimento, impacto de alianças e relações com fornecedores.



### ***5.1.3 Das competências aos produtos chave***

A ligação física entre competências chave e os produtos finais é chamada produtos chave, e será a resultante de uma ou mais competências chave.

Produtos chave são componentes ou subprodutos que contribuem para o valor dos produtos finais.

Pensar em termos de produtos chave, obriga a organização a pensar em termos de quota de mercado, em termos de produto final mas também em termos de quota de fabrico. Mantendo a liderança no fabrico de produtos chave, a organização detém o poder de influenciar os produtos finais relativamente aos competidores.

É essencial distinguir entre competências chave, produtos chave e produtos finais porque a competição decorre com regras diferentes e de diferentes formas em cada um desses planos.

Para construir ou defender a liderança, uma organização muito provavelmente terá que vencer em todos os níveis.

Ao nível das competências chave, o objectivo é construir liderança no desenho e desenvolvimento de uma particular classe de funcionalidade de produtos.

Para sustentar a liderança nas áreas das suas competências chave as organizações procuram maximizar a sua quota de fabrico nos produtos chave.

O modo como ocorre esse desempenho é também responsável pela velocidade a que vai decorrer o desenvolvimento e ampliação das competências chave.

Também se assume aqui, mostrando que a crítica de Michael Porter é um problema conhecido nesta corrente, que não estamos no ambiente competitivo diversificado dos anos 70, em que a competição era doméstica e todos os competidores falavam a mesma linguagem de gestão e dos mesmos consultores.

#### 5.1.4 As três dimensões da batalha pela liderança global

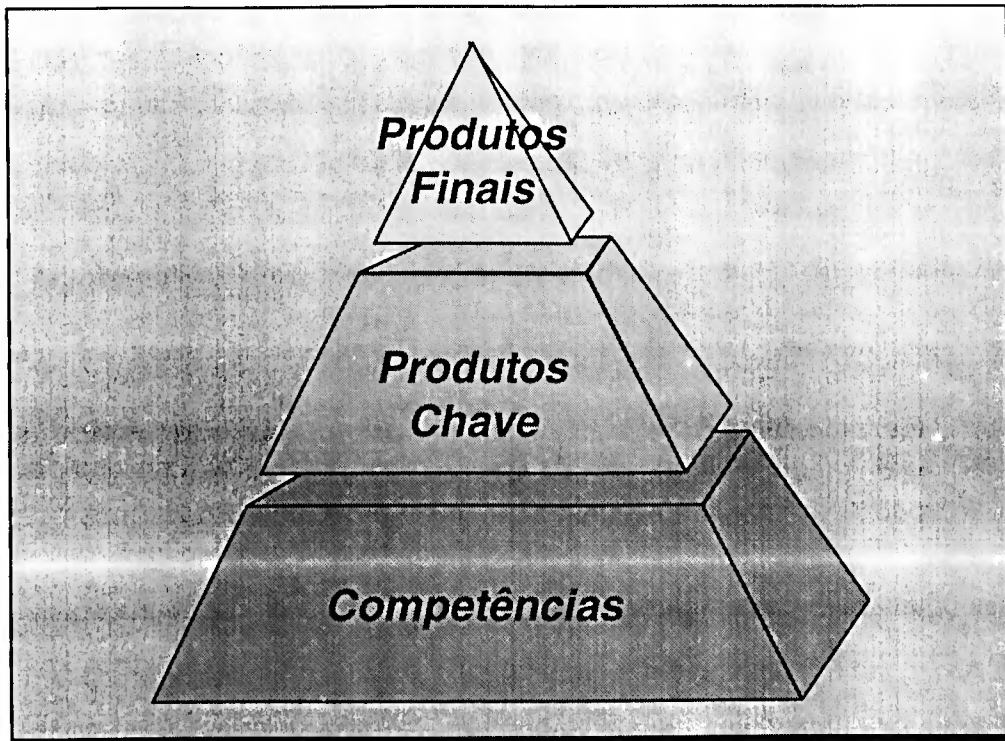


Figura 5.5 - Planos da Batalha Global

Tendo abordado os três distintos planos onde se efectuam as batalhas pela liderança global ( vide figura 5.5 ): competências chave, produtos chave e produtos finais, uma organização tem de saber se está a ganhar ou a perder em cada um dos planos , uma vez que pode ter um certo avanço em termos tecnológicos mas estar a perder na corrida da construção das competências chave.

Pelo contrário, se uma organização está a ganhar a corrida das competências chave, decerto vai ultrapassar os seus competidores no desenvolvimento de novos negócios. Se uma organização está na frente na produção de produtos chave, decerto vai ganhar a etapa de melhoria nas potencialidades dos produtos e no quociente preço/desempenho.

Mas determinar onde se está em vantagem ou desvantagem, nem sempre é fácil, pois as quotas de mercado dos produtos finais nem sempre reflectem os diversos aspectos das atitudes das empresas ou das eventuais vantagens parciais.

É importante realçar a distorção causada pela aposta na primazia das unidades estratégicas de negócio, prejudicando com essa descentralização a postura global da

organização. Abordam-se a seguir os custos dessa preocupação da gestão de topo em se preocupar apenas em colocar produtos competitivos disponíveis, hoje.

Dessa visão pouco profunda e imediatista, resultam custos para a organização no seu todo.

### ***5.1.5 O custo do primado das unidades estratégicas de negócio***

No novo pensamento estratégico, centrar a notabilidade nas unidades estratégicas de negócio, traz custos para a organização, que se procuram apresentar na figura 5.6 :

---

#### **O problema do enfoque nas unidades estratégicas de negócio**

---

- ◆ Ostracismo ao desenvolvimento de competências e produtos chave
  - ◆ Circunscrição de recursos
  - ◆ Inovação limitada
- 

Figura 5.6 - Custos do enfoque nas unidades estratégicas de negócio

#### **5.1.5.1 Subinvestimento no desenvolvimento de competências e produtos chave**

Ao conceber a organização em unidades estratégicas de negócios, nenhuma dessas unidades descentralizadas pode carregar a responsabilidade de acentuar o seu desempenho em torno dos produtos chave e muito menos de apostar fortemente no investimento em construir a liderança da organização no seu todo, em determinadas competências chave.

A atitude estereotipada das organizações que adotem as mesmas práticas na indústria onde estejam, faz desperdiçar oportunidades de obter liderança em produtos chave, estabelecer a ligação entre a liderança na produção e a liderança no desenvolvimento de competências chave, que lhe permitam encontrar oportunidades de desenvolver actividades relacionadas em toda a sua linha de produtos.

### **5.1.5.2 Circunscrição de recursos humanos**

Uma característica dominante das unidades estratégicas de negócio é um enclausuramento das pessoas que possuem determinadas competências, impedindo que essa capacidade seja partilhada com outras unidades da empresa. Este facto inviabiliza o desenvolvimento de oportunidades híbridas, só possíveis quando ao invés de se permanecer unicamente com a preocupação dos negócios afectos a cada unidade estratégica de negócio, houver oportunidade de pensar noutras questões novas dentro da organização.

A resposta que um gestor de uma unidade estratégica de negócio normalmente obtém quando procura beneficiar do talento de pessoas que estão noutras unidades de negócio é negativa.

Como corolário, perde-se o efeito somador das competências chave, isto é, de o seu benefício aumentar com a intensidade da sua massificação.

Pelo contrário, com este aprisionar de competências, as pessoas que possuam competências, órfãs de novas oportunidades que as estimulem, sentem atrofiar as suas capacidades.

A gestão de topo coloca muito mais ênfase na discussão de alocações de recursos materiais, ignorando o mais poderoso activo da organização, as pessoas, perdendo a oportunidade de fazer circular pelos negócios da organização, os valores humanos excelentes.

### **5.1.5.3 Inovação limitada**

Se não houver um estímulo, as unidades estratégicas de negócio vão apenas explorar as oportunidades que se lhes ofereçam, através de alterações marginais nos seus produtos ou através de extensões geográficas.

Jamais se explorarão oportunidades que partam de colectivização de competências chave. De facto só a visão colectiva em termos de competências chave pode alargar o domínio da inovação.

## 5.2 As etapas do pensamento estratégico

Parece oportuno neste momento, procurar mostrar as preocupações que deverão estar presentes, em permanência, num gestor da era actual, para estar habilitado a competir, hoje, mas sobretudo no futuro. Atente-se na figura 5.7 :

### As Etapas do Novo Pensamento Estratégico

- ◆ Estabelecimento dum processo profundo de identificação de competências chave
- ◆ Envolvimento das unidades estratégicas de negócio no desenvolvimento da arquitectura estratégica e fixação de metas de obtenção de competências
- ◆ Definição clara do crescimento da organização e das prioridades de desenvolvimento de novos negócios
- ◆ Estabelecimento de regras de protecção e obediência às competências chave
- ◆ Fixação dum mecanismo de alocação de recursos críticos
- ◆ *Benchmarking* dos competidores
- ◆ Avaliação do estado das competências chave existentes e também das novas
- ◆ Construção duma comunidade dentro da organização que se considere portadora das competências chave colectivas

Figura 5.7 - Etapas do Novo Pensamento Estratégico

Nas secções seguintes, abordam-se conceitos e linguagens inovadores, considerados indispensáveis à afirmação da organização na competição em que está envolvida.

### 5.3 A estratégia como extensão

---

Hamel e Prahalad<sup>7</sup>, consideram que o combustível que alimenta a organização na jornada para o futuro, não são barras em ouro, mas sim a energia emocional e intelectual de cada membro da organização.

Poderá parecer um pouco estranha tal afirmação, pois quase soa a lema de qualquer organização dedicada a posturas espiritualistas.

Mas evidências existem de organizações, em diversas indústrias, que foram destronadas da sua liderança, por competidores claramente menos pujantes do ponto de vista financeiro.

Desde logo se pode afirmar que a posição dos recursos de cada organização no momento da partida, nada significa relativamente ao vencedor da batalha da futura liderança na indústria.

Pode concluir-se que chegar ao futuro primeiro é muito mais fruto do engenho do que dependência dos recursos iniciais.

A comprovar esta afirmação estão muitos exemplos de gigantes que foram destronados por organizações, que alguns anos antes eram meros pigmeus ou mesmo até ilustres desconhecidos.

Pode dar-se um exemplo. Em 1982, Tom Peters, *In Search of Excellence*, listou quarenta e três empresas com a classificação de excelente. Apenas cinco anos depois, só um terço delas continuava a merecer essa classificação. Porquê ? Haviam sido ultrapassadas !

A conquista de liderança não se faz sem a formulação prévia duma intenção estratégica, anteriormente abordada neste documento, que corresponde a uma visão sobre o futuro.

Visão que corresponde a um sonho concretizável, e não a uma transcendência inacessível de atingir para a organização.

A intenção estratégica é o produto resultante da arquitectura estratégica. Uma, a arquitectura estratégica indica o caminho para o futuro, a outra, a intenção estratégica, ambiciosa e impulsionadora, produz a tal energia propulsora necessária à jornada.

Intenção estratégica implica uma extensão da organização, pois os recursos no presente são insuficientes para a expedição rumo ao futuro.

E aqui está uma diferença muito importante entre a estratégia tradicional e a forma de pensamento estratégico inovadora que neste documento se enfatiza.

A visão tradicionalista procura corresponder os recursos proporcionalmente às oportunidades.

A corrente que aqui se defende, afirma por definição e com clareza, que terá de haver uma descontinuidade entre os recursos da organização e as oportunidades emergentes das aspirações, consignadas na intenção estratégica. A figura 5.8 enuncia os atributos da intenção estratégica :

---

#### **Atributos duma intenção estratégica**

---

1. Aponta uma *direcção* bem definida
  2. Busca uma postura de *descoberta*
  3. Possui um sentido do *destino*
- 

Fonte : Competing for the Future

Figura 5.8 - Atributos da intenção estratégica

#### **5.3.1.1 A componente de direcção**

É importante que a organização defina uma direcção a seguir correspondente ao que é a sua visão acerca do futuro.

À imagem duma canoa, onde os movimentos terão que ser coordenados de forma a que se evitem as trajectórias transversais, também nas organizações, deverá existir uma

concentração de esforços que constituam forças activas, anulando reactividades desperdiçadoras de energia.

Para que isso aconteça, todos os colaboradores, no pressuposto de terem participado na fase da formulação, deverão sentir algum protagonismo no processo.

Para esse envolvimento da organização, no seu todo, terá de haver delegação e poder descentralizado, pois se tudo estiver nos ombros da gestão de topo, a probabilidade de sucesso cai dramaticamente e a equipa perderá o interesse.

### **5.3.1.2 A componente de descoberta**

A imagem que caracteriza um membro numa organização que possua uma intenção estratégica, é a de explorador.

Cada elemento precisa de se sentir parte integrante numa equipa, com uma missão diferente de todas as outras organizações. Esse desafio, que estimula o esforço, enquadra uma vivência de descoberta de grande valia.

### **5.3.1.3 A componente de destino**

A intenção estratégica é uma meta que comanda todos os movimentos de cada membro. A sua interiorização cria uma assimilação da missão da organização. Missão que reflecte, não ideias estereotipadas, mais ou menos semelhantes às das organizações rivais, mas sim o reflexo de influências significativas na vida dos clientes.

Cada colaborador deve poder ter a noção da contrapartida do seu esforço no desempenho da organização.

Os pedidos sistemáticos de esforço do tipo, dar o melhor, fazer mais depressa, ser melhor, sem que haja uma avaliação da posição da organização face às metas propostas, evidenciando a quota parte de cada elemento, não produzem o incentivo indispensável à satisfação dos colaboradores, isto é, a sua excitação.

Como ênfase das ideias desta secção, ressalta que a arquitectura estratégica e a intenção estratégica numa organização, devem reflectir profundamente o potencial de



descontinuidades, as intenções dos rivais e o desenvolvimento das necessidades dos clientes.

A intenção estratégica deverá representar um alongamento ambicioso das capacidades e recursos actuais da organização.

Fica assim exaltada a dialéctica entre *fit* e *stretch*, que separa diferentes abordagens do pensamento estratégico.

---

## **5.4 A estratégia como alavanca**

---

O essencial que aqui se procurará transmitir é a ideia de que em capacidade de alavancar recursos, é possível fazer mais com menos gastos.

De facto tal é uma constatação de publicações de gastos em pesquisa e desenvolvimento, entre empresas japonesas e empresas ocidentais.

Relembre-se o conceito de extensão, alongamento, como a diferença entre os recursos e as aspirações duma dada organização.

Os desempenhos entre dois competidores numa dada indústria, um que é o líder e outro que manifesta essa aspiração, assemelhar-se-ão às batalhas militares entre dois opositores com recursos desiguais.

O actor que possuir menos recursos vai procurar enfrentar o seu contendor num cenário que seja desfavorável ao mais apetrechado, tentando descobrir os pontos fracos, evitando o combate em terrenos mais bem defendidos.

Se adaptarmos este exemplo à competição entre empresas, continuarão válidas essas afirmações, já que as empresas que desafiam a liderança utilizam os seus recursos de molde a ver em cada colaborador um potencial de contributo importante e indispensável, evitando dispersões de esforços. A gestão de topo procurará um consenso profundo acerca dos objectivos estratégicos.

A visão da competição é mais um envolvimento do que uma confrontação, consubstanciada em etapas como : aceleração do desenvolvimento do ciclo de produto,

focalização nas competências chave , relações estreitas com fornecedores e programas de envolvimento de colaboradores.

E são esses comportamentos que corporizam a nossa ideia de extensão. E é essa extensão que alimenta o motor da criação de vantagem competitiva.

Muito claramente, um competidor que pretenda desafiar a liderança, não pode imitar as vantagens dos adversários que mais se destacam, não pode defrontar monetariamente os seus gastos, não pode pagar os mesmos custos de entrada, nem tolerar as mesmas taxas de ineficiência.

No fundo, não pode competir aceitando as regras vigentes, as do líder.

Quando se fala ou procura entender os desempenhos das organizações japonesas, não adianta no entanto levar ao limite a pesquisa do seu modo de comportamento, sendo preferível garantir nas próprias organizações, que existem oportunidades que permitam a multiplicação de recursos.

Existe uma crença de que a extensão se destina unicamente a organizações que não sejam líderes. Tal não é verdade, pois o problema reside sim quando a organização no seu todo se autoafirma como líder.

Os comportamentos de sobrançeria e arrogância, impedem o estabelecimento de uma nova ambição. O único remédio para esse problema é um renovado senso de alongamento da organização.

Tal alongamento é o estado embrionário do crescimento de recursos. Explorar e dar forma a esse embrião requer criatividade e persistência , pois uma organização com um grande espírito de ambição mas com fraca capacidade de alavancar recursos, perder-se-á no seu sonho.

Os vencedores são os que possuem ambas as capacidades : ambição e multiplicador de recursos.

### ***5.4.1 O Desenvolvimento dos Recursos da Organização***

Este documento caminha na companhia de premissas formuladas em diversos momentos e que parece oportuno reafirmar:

A primeira, é que uma organização pode ser analisada como um conjunto de recursos ( técnicos, financeiros, humanos, etc ) ou como um conjunto de produtos ou de unidades de negócio focando determinados mercados. A corrente de opinião que fundamenta este documento, a Visão Baseada nos Recursos, valoriza claramente a primeira daquelas hipóteses.

A segunda premissa, faz notar que a limitação de recursos não condiciona a obtenção de liderança, como também a sua abundância não garante a liderança continuada. Se assim não fosse, não existiriam exemplos de alterações notórias nas posições competitivas.

A terceira premissa, é de que existem grandes diferenças entre competidores, através das suas diferentes posições competitivas, para um determinado conjunto de recursos.

A quarta premissa, é que os ganhos de eficiência baseados em expansão da organização, resultam da subida da produtividade ( receita e lucro líquido ) e não por redução do denominador ( investimento e custos gerais ).

De facto, reduzir o denominador sem melhorar a capacidade de multiplicar os recursos ( preservar a liderança tecnológica com menor gasto de pesquisa e desenvolvimento , construção de fidelidade à marca com menos gastos de publicidade, melhorar o serviço ao cliente, etc) ou seja proceder apenas a reestruturação, é uma medida de efeito nulo, para além do imediato.

A quinta premissa, é que os investimentos mais avultados nem sempre correspondem a impulsos positivos e significativos na capacidade multiplicadora de recursos da organização.

Existe uma tradicional tendência da gestão de topo em atribuir grande importância aos investimentos financeiros, por oposição aos recursos intangíveis. Mais tarde ou mais cedo, entender-se-á que as batalhas entre os diversos competidores se desenvolvem à volta da capacidade de multiplicar os recursos e não da maximização dos gastos.

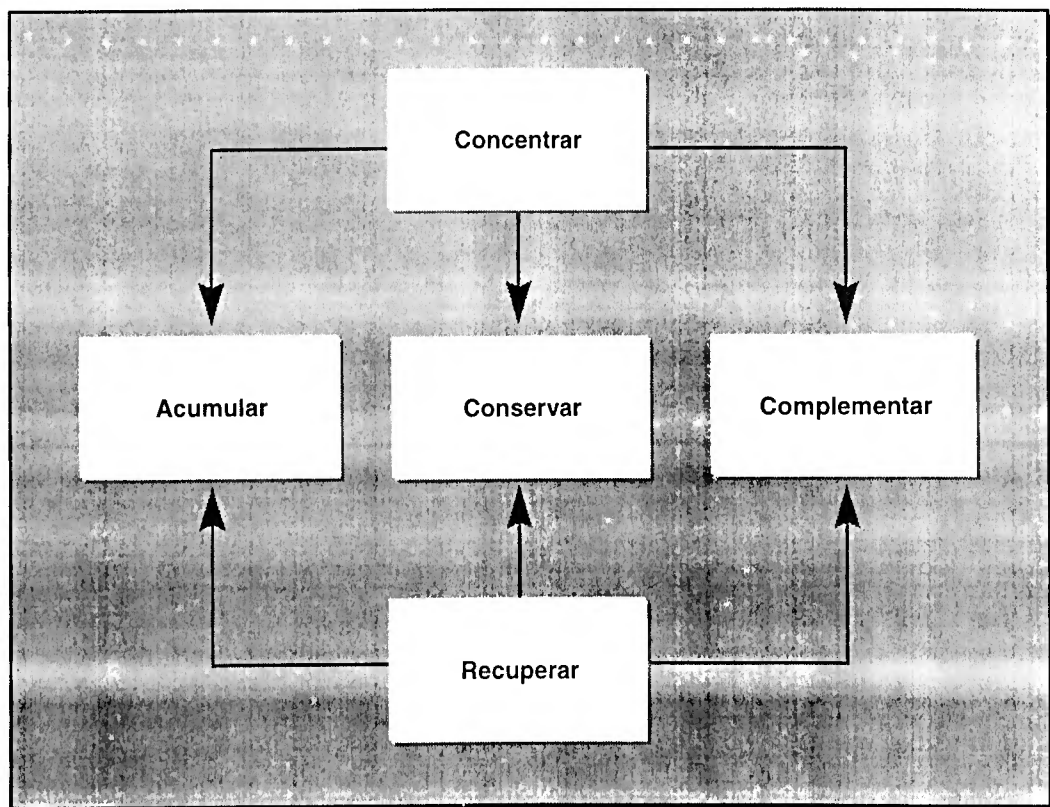
A sexta premissa, a capacidade para multiplicar recursos, que se trata na secção seguinte, é o último mecanismo selectivo para admissão na batalha pela liderança. Não é suficiente para atingir a vitória, mas é necessária.

### 5.4.2 A alavancagem de recursos

Definem-se em seguida, os cinco caminhos para a alavancagem de recursos:

- concentração eficaz de recursos nos objectivos estratégicos chave
- acumulação eficiente de recursos
- manutenção de recursos complementares de diversos tipos
- conservação de recursos
- recuperação de recursos

A figura 5.9, exhibe a interacção entre os caminhos listados :



Fonte : Competing for the Future

Figura 5.9 - O Desenvolvimento dos Recursos na Nova Competição

A figura 5.10, mostra como esses caminhos podem ser percorridos, evidenciando para cada um, diversas estratégias de alavancagem de recursos:

<i><b>Caminhos</b></i>	<i><b>Descrição</b></i>
Concentração eficaz de recursos nos objectivos estratégicos chave	⇒ Convergência
	⇒ Fixação de objectivos
Acumulação eficiente de recursos	⇒ Cada nova experiência é uma oportunidade para a organização aprender
	⇒ Saber aprender com os parceiros
Manutenção de recursos complementares de diversos tipos	⇒ Combinação
	⇒ Ponderação
Conservação de recursos	⇒ Reciclagem
	⇒ Cooperação
	⇒ Protecção
Recuperação de recursos	⇒ Obtenção de lucros pelo êxito do processo

Figura 5.10 - Lista de Estratégias de Alavancagem de Recursos

## ***5.5 A estratégia como revolução***

Hoje em dia muitas organizações em todo o mundo pautam o seu comportamento por uma tentativa de melhoria dos seus desempenhos, visando e obtendo pequenas melhorias de eficiência.

Trata-se de um incrementalismo claramente contrastante com alguns competidores de excepção que, ao reinventar a indústria, tornam esta batalha uma luta claramente desequilibrada.

De facto, podemos encontrar três tipos de atitudes diferentes nas organizações dos nossos dias, enquanto intérpretes de qualquer indústria : Em primeiro lugar, refiram-se as que criam as regras, as que estabelecem os padrões. São organizações com história na indústria, criando e protegendo uma certa tradição de ortodoxia.

Em segundo lugar existem as organizações seguidoras destas regras. Têm um comportamento seguidista, quase respeitando a antiguidade e o prestígio dos competidores mais antigos.

Por último, e que se pretende enfatizar, pela sua atitude revolucionária, existem as organizações que, negando o *establishment* e as convenções, escrevem novas regras para a indústria, aderindo ao desafio de criação estratégica.

Norteiam, segundo Hamel<sup>10</sup>, a sua conduta em dez mandamentos, que se descrevem, em seguida :

- *O planeamento estratégico não é estratégico*

O planeamento tal como tem sido aplicado e entendido, limita-se a colocar produtos e serviços nas fronteiras que têm limitado a indústria no passado, abstendo-se de criar novos espaços competitivos.

Torna-se pertinente afirmar que no ambiente competitivo actual não são válidas as extrapolações para o futuro, a partir do que é conhecido no passado.

O planeamento é muito mais uma programação do que uma descoberta. É uma actividades de tecnocratas não de sonhadores, pois que não dispõem da criatividade para criar a sua própria estratégia. Identificar estratégias não é seguramente o mesmo do que criar uma própria.

Continuar a acreditar que o planeamento leva à estratégia, continuando uma toada incrementalista, é deixar o futuro nas mãos de pensadores que chegam transportando ideias e estratégias geradoras de sucesso.

### *A estratégia deve ser subversiva*

A História evidencia alguns exemplos em que só a negação de determinadas verdades instituídas, permitiu avançar em muitas áreas do conhecimento científico e tecnológico.

O afrontamento e o questionar do que é conhecido, a subversão, é uma atitude que deverá nortear o pensador estratégico dos dias de hoje.

O iniciar do processo de subversão de estratégia, como parte integrante da actividade do gestor, é um exercício fundamental para a definição de novas arenas competitivas.

- *O afinilamento está na gestão de topo*

No planeamento formal é prática comum uma grande preponderância dos gestores de topo, pelo que as críticas enunciadas aquela forma de gestão, lhes são endereçadas prioritariamente.

Fica-lhes atribuída a responsabilidade de definir as rotas a seguir considerando o futuro mais ou menos semelhante ao passado.

Ao longo deste documento procura afirmar-se com nitidez que a estratégia é movimento e dinamismo, ao contrário de continuar um processo incrementalista de melhoria de eficiência.

- *Em todas as organizações existem pensadores revolucionários*

É comum dizer-se que nas organizações com sucesso é difícil implementar uma prática de mudança, uma vez que desde os aforismos populares aos espíritos conservadores e de bom senso, tudo aponta no sentido de não mudar o que dá bons resultados.

Mais uma vez, negue-se o comum e afirme-se que mesmo nessas organizações existem pessoas que põem em causa práticas e conceitos, de que duvidam e discordam.

Remetidos a um silêncio compreensivo, caso não possam expressar as suas opiniões, tornam-se activos desperdiçados, com o risco de optarem por um empregador que acolha o seu superávido imaginativo.

Observa-se que os gestores que se destacam actualmente no ambiente competitivo, obtiveram essa notoriedade à custa de desafios que venceram, muitos deles porque revolucionaram e cortaram com o comportamento competitivo das suas organizações.

Fica-se com a ideia de que só obtiveram sucesso nas suas intenções, revolucionárias, quando possuidores de poder e de posições hierárquicas capazes de suportar e fazer vencer o arrojo das suas iniciativas.

É por isso fundamental dar oportunidade aos revolucionários existentes em todas as organizações.

No fundo a questão para a gestão de topo é aceitar ser desafiada internamente em vez de ser desafiada externamente pelos mesmos intérpretes, mas agora como competidores.

- *O problema não é a mudança mas sim o envolvimento.*

O objectivo será sempre levar as pessoas, não apenas a suportar a mudança, mas sim a interpretar essa mudança.

A mudança será assim não um fim mas um meio para o atingir, envolvendo as mentes revolucionárias da organização no diálogo acerca do futuro.

Acabará por não ser fácil gerir uma invariavelmente grande capacidade criativa e revolucionária. Mas que a dificuldade desse compromisso não reduza o valor absoluto da sua riqueza.

- *O processo estratégico deve ser democrático*

O processo de pensamento estratégico da organização, qualquer que seja a sua forma de ocorrência deve dar a todos os colaboradores uma oportunidade de emissão de opinião, num ambiente desprovido de qualquer pressão ou gerador de inibição.

De facto as pessoas devem ter uma palavra a dizer no seu destino, uma hipótese de influenciar a direcção a seguir pela organização a quem dedicam a sua energia.

Em oposição a outras participações democráticas, a que aqui se perspectiva tem carácter permanente, não estando apenas condicionada a determinados momentos temporais.



- *Qualquer pessoa pode ser um activista estratégico*

Ser activista não significa ser anarquista, não significa destruir mas sim procurar a reforma, defender a organização da mediocridade comportamental.

O objectivo não é ultrapassar a gestão de topo, ou provocar um golpe palaciano. Mas notada alguma distração, ou verificado que o planeamento ultrapassou a estratégia ou que está a ser dedicada mais energia a proteger o passado do que a criar o futuro, a mentalidade e a prática activistas deverão actuar.

- *A perspectiva é mais importante do que uma boa dose de inteligência*

Para haver revolução tem que haver uma visão idealista, uma iluminação. Algo que não é visível no momento presente, mas que a realidade futura corporizará.

Uma visão da organização como um conjunto de competências chave em vez de um conjunto de unidades de negócio é uma nova perspectiva.

Uma visão de descontinuidades como impulso de mudança e não como ameaça é também uma nova perspectiva.

Uma visão de que a imaginação, mais do que um dado investimento determina a capacidade da organização de ser estratégica é ainda uma nova perspectiva.

Qualquer organização que possua a intenção de revolucionar a indústria tem quatro etapas pela frente.

Primeiro deve identificar as convenções da indústria, isto é, as práticas e crenças estabelecidas.

Segundo, deve identificar descontinuidades em diversas áreas, tais como, na tecnologia, no estilo de vida, nos hábitos de trabalho, ou quaisquer outras, que criem uma pista para a criação de novas regras para a indústria.

Terceiro, a organização, deve conseguir entender com profundidade as suas competências chave.

Por último, a organização deve usar todo o seu conhecimento na identificação de ideias capazes de revolucionar a indústria e criar opções estratégicas reformistas.

Ao percorrer o caminho que leva ao topo da montanha, conclui-se que a visão no cume, é realmente diferente. Terá sido aliás, esse o desafio que levou ali o caminheiro - a perspectiva. A sua ausência deixá-lo-á frustrado.

Também o processo de inovação estratégica é estéril senão possuir uma nova perspectiva.

- *Do topo para baixo e de baixo para o topo não são alternativas*

Quando se afirma que toda a organização deve participar no processo de criação estratégica, lembra algumas formas convencionais de comunicar e participar nas decisões duma organização.

Porém, essas formas estereotipadas são aqui julgadas insuficientes por não se libertarem duma certa predominância hierárquica e sobretudo duma certa unidireccionalidade de intervenção, sem possibilitar comportamentos activistas, em que a estratégia final não reflecte qualquer envolvimento global, tornando inclusive a missão da gestão de topo mais difícil em termos da sua implementação.

- *O princípio não deixa ver o fim*

Ao iniciar um processo aberto de discussão e envolvimento global no processo de criação estratégica, o fim não é uma certeza, o que naturalmente envolve alguns riscos.

, Mas os desafios para os gestores que pensam que a estratégia deve ser revolução, são o convite a novas vozes para participar no processo de criação estratégica, estimular novas perspectivas, ajudar a sintetizar comportamentos estratégicos não habituais e alimentar diálogos ao longo e entre todas as fronteiras da organização.

## 5.6 Competir para vencer no futuro

---

Chegar primeiro ao futuro, é hoje em dia a verdadeira questão que caracteriza a competição.

Como diria Confúcio “ .. Aquele que não prevê as coisas longínquas, expõe-se a desgraças próximas.. “. Esta frase lapidar tem tanto de antiguidade como de aplicabilidade ao pensamento estratégico dos nossos dias.

Tudo começa na competição pelas competências chave, mas o horizonte de visão é a competição no futuro.

A diferente atitude que está patente neste texto, tem contudo um valor reduzido, se à sua liderança vanguardista, não se seguir uma liderança de mercado, vencendo a corrida, chegando à frente dos rivais.

Transformar a visão em realidade, antes dos competidores é a meta essencial da competição global entre organizações nos nossos dias.

De facto, existem prémios por se atingir o futuro primeiro, salientando porém, que os riscos decorrentes do pioneirismo devem ser geridos e identificados.

Esses prémios são oportunidades tão ricas como sejam, estabelecer monopólios virtuais numa determinada categoria de produtos, fixar os *standards* ou garantir direitos de propriedade intelectual através de compensações financeiras consideráveis.

Chegar primeiro ao futuro, pode capacitar a organização para estabelecer as regras pelas quais os seus competidores terão que competir e pode ainda permitir construir infraestruturas dificilmente duplicáveis ou imitáveis pelos seus competidores.

Pelo contrário, perder essa batalha, é assumir uma dependência fatal, relativamente aos vencedores, e perder o controlo sobre o seu próprio destino.

Para Sun Tzu<sup>31</sup>, “ ...Duma maneira geral, quem primeiro ocupar o campo de batalha está à vontade...”.

Também no mundo da competição entre organizações que lutam por lucros à custa dos seus produtos, uma entrada tardia num determinado negócio, permite aos competidores pioneiros gerar lucros de grande importância para o seu crescimento.

Chegar primeiro ao futuro, permitiu-lhes assim amortizar rapidamente os seus investimentos efectuados na construção de competências. Para além disso, colocam os seus rivais em posição de tal melindre, que ameaça os seus próprios programas de investimento, podendo levar ao abandono de determinados negócios.

A situação de risco inerente a esse desbravar de caminho, carece duma capacidade de avaliar esses riscos, garantindo que são muito menores do que as possíveis recompensas.

Por outro lado, por não se tratar dum acto de heroísmo, porque se estão a utilizar os recursos da organização, nem de garantir apenas que se está a gastar mais do que os outros adversários, chegar primeiro ao futuro implica criatividade na alavancagem dos recursos, que são escassos, como a única forma de reduzir aqueles riscos.

Esses riscos são maiores quando a vertente financeira suplanta a compreensão da natureza da oportunidade emergente.

Compreender essa natureza inclui aprender o mais rápida e economicamente possível, as necessidades dos clientes, o interesse dos novos produtos ou serviços, a necessidade de alterar a estratégia de mercado.

Tal pode ser feito através do envolvimento de clientes chave desde a fase embrionária dos projectos, testando regularmente os protótipos e conceitos de produtos, com empregados e/ou clientes em mercados amostra de pequena escala, partilhando o risco do investimento com os aliados na parceria.

Mais importante do que o objectivo de ser o primeiro em sentido lato, é ser o primeiro a apresentar o produto representativo, em termos do binómio preço/desempenho, isto é, a abrir a grande oportunidade emergente.

## 5.7 A gestão do percurso competitivo a caminho do futuro

Chegar ao futuro em primeiro lugar, significa a necessidade de escolher o caminho mais curto, economizando nas etapas. A figura 5.11 indica as etapas desse percurso :

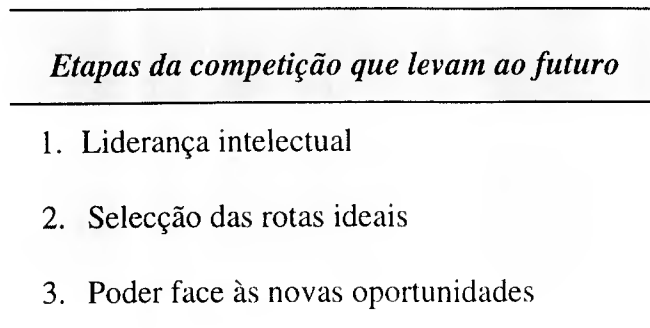


Figura 5.11 - Etapas rumo ao futuro

Será oportuno lembrar as três fases da competição pelo futuro : a competição pela liderança intelectual, desenvolvendo uma visão para a indústria e a arquitectura estratégica adequada, a competição para escolher a melhor rota entre os mercados/indústrias de hoje e de amanhã e a competição pelo poder de influenciar o mercado, uma vez estruturada a indústria.

Habitualmente, procura dar-se mais atenção à última etapa, quando a cadeia de valor já está bem definida, os aspectos tecnológicos são perfeitamente conhecidos, as regras de compradores e fornecedores são claras. No fundo está criado o produto ou serviço, tangível, para oferecer.

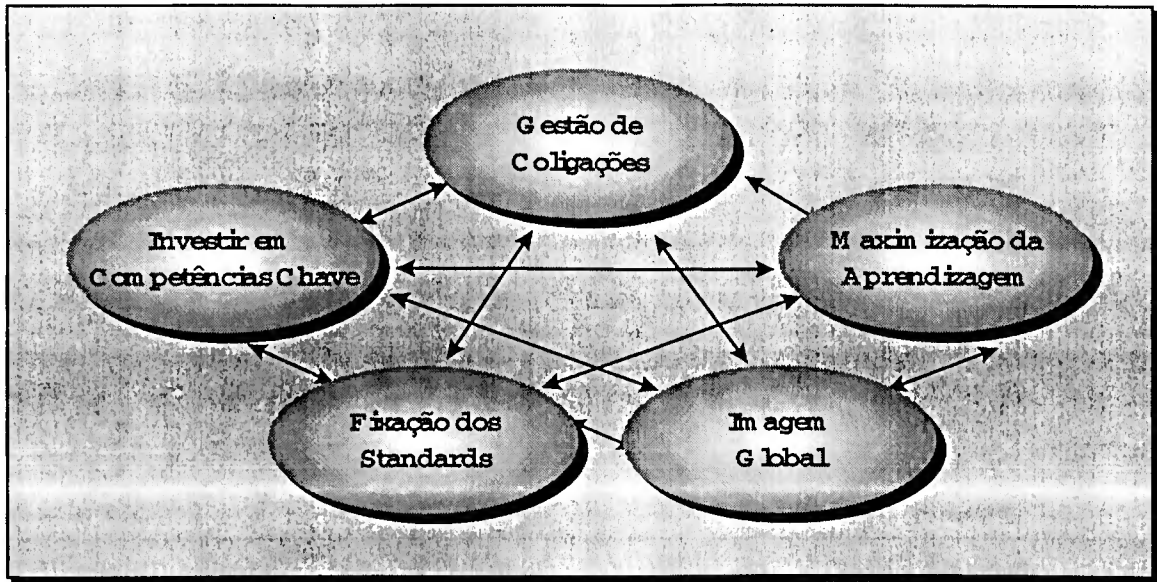
Deve lembrar-se que essa é apenas a etapa final, não sendo possível alcançá-la em boa posição sem bons desempenhos nos outros estágios da competição.

O percurso ideal no caminho para o futuro é diferente de organização para organização, pois depende dos recursos e das capacidades, em suma, da individualidade.

A resultante dessa afirmação, é a competição gerada pelas organizações, na tentativa de influenciar a trajectória do desenvolvimento da indústria.

É por isso vital maximizar a quota de influência naquela trajectória, pois isso significa influenciar um objectivo mais lato - a maximização dos lucros futuros.

Os caminhos de gestão das rotas a caminho do futuro são a resultante da interactividade de temas chave, que se ilustram na figura 5.12 :



Fonte : Competing for the Future

Figura 5.12 - Forças Interactivas na Batalha pelo Futuro

Em seguida, explicitam-se o significado e a importância destas variáveis no futuro das organizações.

### 5.7.1 A gestão das coligações. A importância de as liderar.

Uma organização que construa uma coligação com outros participantes, com a meta de chegar a um mesmo produto final, poderá incrementar a sua quota parte de influência.

De facto, muitas das oportunidades que o futuro vai revelar, requerem a integração de capacidades e conhecimentos que estão distribuídas por uma gama alargada de organizações.

Assim, a competição pelo futuro estabelece-se entre organizações individualmente, mas também entre parcerias.

Várias razões podem fazer aparecer a necessidade de parcerias. Por exemplo, o facto de nenhuma organização possuir, por si só todos os recursos necessários para dar corpo a um novo produto ou serviço.

Uma outra razão, é o carácter apaziguador que estas coligações têm sobre eventuais problemas políticos, pois o seu carácter global no sentido das novas tendências, extravasa os limites das nações e até das organizações agrupadoras de países.

Ainda deve ser referida a minimização e partilha do risco entre os diversos parceiros, atenuando os seus efeitos.

Numa coligação deste género, é identificável uma organização que constituindo o nó da mesma, possui uma quota de influência superior aos restantes membros. Tal liderança depende da importância relativa das competências numa organização relativamente às outras.

A liderança numa dada competência é o pólo atractivo de parceiros e ao mesmo tempo o grande responsável pelo poder da organização que a possui, no interior da parceria.

### **5.7.2 A fixação dos standards**

Ao enfrentar complexos e longos desafios, as organizações reconhecem que não é possível caminhar individualmente.

O apelo da integração vertical, deixou de ser a solução, pelos muitos exemplos de impossibilidade de construir competências em todos os estágios da competição, dando lugar à integração virtual.

A competição pelo futuro, amiúde, envolve a competição para estabelecer novos *standards*, de produtos e serviços, que serão oferecidos por diversos competidores.

O contributo é de importância assinalável, pois a fixação desses *standards* antecipa e descolar do mercado, viabiliza economias de escala e melhores preços de oferta.

### **5.7.3 Investir nas competências chave**

A competição do futuro, terá sucesso se forem ultrapassadas com êxito as diversas etapas constituintes da rota a caminho do futuro.

Mas pretende-se eleger o processo de construção das competências chave, como a condição imprescindível e fundamental para o sucesso naquele percurso competitivo.

Tudo o que foi dito em anteriores capítulos sobre as competências chave, deverá realimentar esta parte do documento, com toda a acuidade, pelo que se dispensam repetições.

Mas não será despidendo lembrar que no futuro, o critério fundamental de sucesso é possuir uma carteira de competências.

O processo de aquisição de competências é norteado pela meta de proporcionar, por cada uma delas, um conjunto de benefícios ao consumidores, distribuídos sob diversas formas.

#### ***5.7.4 Maximização da aprendizagem***

Um processo tão aberto e longo como é a competição no futuro, desde logo evidencia o objectivo chave de maximizar o quociente entre a aprendizagem e o investimento.

Vão sobressair as organizações que aprenderem mais depressa, quando os mercados correspondentes às competências desenvolvidas começarem a despertar.

A questão então será maximizar a quota parte da organização na partilha das receitas, assim que o mercado descolar.

Com alguma verdade poder-se-á chamar a este processo de aprender com o mercado, num ambiente real, marketing missionário.

No limiar de um novo espaço competitivo, colocam-se questões de saber qual a configuração do produto ou as características do serviço, o seu preço, quais os canais de distribuição, ou seja toda a implementação no mercado potencial que se perspectiva.

É de notar que toda a bem desenvolvida matéria conhecida de pesquisas de mercado e mesmo o marketing tradicional, não têm aqui aplicabilidade, pois tudo é novo, sendo impossível buscar exemplos que pudessem constituir um referencial.

A verdadeira aprendizagem só começa quando um produto ou um serviço, com maior ou menor desvio da perfeição, é lançado no mercado.



Para esse grau de imperfeição que requer correcções, urge proceder a ajustamentos de molde a melhorar os desempenhos dos novos produtos e serviços.

A rapidez com que uma organização seja capaz de o fazer, traduzir-se-á em volume de negócios obtido, avaliação última de chegar primeiro ao futuro.

Esta ideia de marketing missionário, não quer dizer grandes gastos mas sim controlo rígido de experiências, permitindo acertar, com o maior grau de precisão no alvo que constituem as novas oportunidades.

Esta ideia curiosa não significa uma licença para falhar. As regras do marketing missionário são outras : aprender depressa, ao menor custo possível e provar que é possível fazer mais com menos.

#### ***5.7.5 A construção da imagem global numa lógica de antecipação.***

O desenvolvimento de novas competências e o reconhecimento dum novo espaço competitivo, implicam um percurso trabalhoso de vários anos.

Ao longo desse tempo, é necessário seguir na frente ou pelo menos, no pelotão dianteiro. Mas para vencer a corrida é ainda necessário ser mais forte no *sprint* final. Vencer é por isso crucial, sob pena de deitar por terra o esforço de vários anos.

Na competição de que se fala neste documento, competição entre organizações que procuram ganhar o futuro pela liderança, esse percurso final é a antecipação na chegada aos mercados chave, ganhar a primazia nos mercados, recolhendo os lucros do pioneirismo.

Poderá colocar-se a questão, porquê falar em liderança ? Não será bom o segundo lugar ?

Não. O objectivo é de facto liderar.

Pouca gente se lembra de segundos classificados em corridas de maratona Olímpica, enquanto que vigora uma memória colectiva de muitos dos seus vencedores.

No caso da competição entre organizações, podem dar-se muitos exemplos de como a liderança é a meta por que se deve almejar.

Chegar primeiro ao mercado, impregnar a imagem e marca da organização é pois, sinónimo de recolher os dividendos reais.

Essa antecipação na chegada tem segundo Hamel e Prahalad quatro requisitos, que se mostram na figura 5.13 :

Requisitos da Supremacia nos Mercados	Descrição
1. Antecipação global	⇒ Chegar primeiro aos mercados traduz ganhos financeiros
2. Proximidade	⇒ É fundamental o acesso e controlo aos canais locais
3. Predisposição	⇒ Forte e preexistente atitude mental de compra por parte dos consumidores
4. Propagação	⇒ Colocar novos produtos e serviços tão rápido quanto possível

Figura 5.13 - Requisitos da Supremacia no Mercado

A construção duma marca bandeira, entendida como chegada em primeiro lugar ao mercado, é uma vez mais, um desafio para a organização no seu todo, e não uma tarefa de uma determinada unidade estratégica de negócio.

Uma marca forte, é ajudar os clientes a transferir o *goodwill* dos produtos já conhecidos para os que a organização está a oferecer pela primeira vez.

As competências chave, que suportam a liderança dos produtos ou serviços são as fundações da organização, enquanto que a marca é o telhado.

A figura 5.14 reproduz o essencial das proposições formuladas ao longo deste documento.

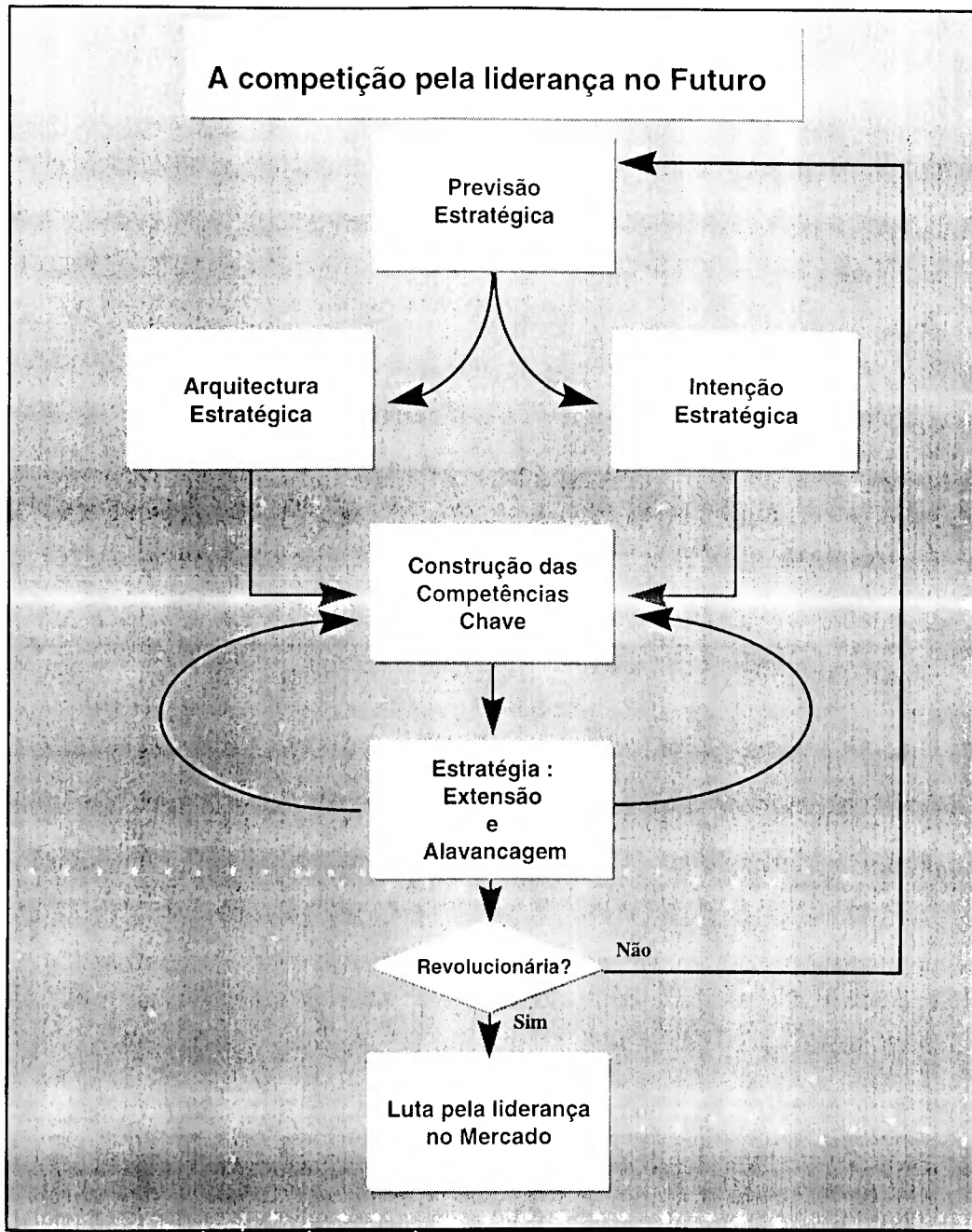


Figura 5.14 - A competição pela Liderança no Futuro

Tudo começa no estabelecimento duma visão, ou melhor, duma previsão estratégica, criando cenários de sucesso para a organização.

Para atingir esses cenários, a organização necessita de desenvolver uma arquitectura e uma intenção estratégicas.

A intenção estratégica assume a descontinuidade entre os recursos da organização e o cenário perspectivado. Essa descontinuidade é elevada, senão não é uma intenção estratégica.

Por outro lado, essa descontinuidade vai ser eliminada através dum importante e nuclear desafio de construção de competências chave.

A estratégia da organização, pressupõe a extensão e a alavancagem dos seus recursos, desenvolvendo as competências chave que permitam tornar real a intenção estratégica formulada.

Essa estratégia, deverá ser singular, revolucionária segundo Hamel, pois só esse carácter lhe confere a possibilidade de lutar pela liderança sustentada no mercado, através dos seus produtos e serviços.

Ao procurar caracterizar o percurso competitivo entre organizações rumo ao futuro, ressalta alguma semelhança com uma corrida de maratona. Também esta corrida é longa, e a decisão surge no fim de um longo percurso percorrido.

Mas a competição é intensa em todos os momentos da prova, em que um pequeno erro pode ser fatal. É necessário estar na frente da corrida, sob pena de algum atraso ser irreversível. No entanto, a vitória pertencerá a quem após o longo percurso, nos últimos metros, ainda detiver uma energia residual que permita chegar primeiro.

O percurso competitivo entre organizações que disputam a batalha do futuro é igualmente longo. Mas tem como factor de dificuldade adicional, a ideia de se disputar em muitas etapas de distância mais curta com exigência de as vencer.

Mas para se poder afirmar que a organização venceu a competição pelo futuro é ainda necessário vencer o último dos percursos, passar no último dos testes - o do mercado .

## 6. VALIDAÇÃO

Ao defender ao longo deste documento uma novo rumo para o pensamento estratégico dos nossos dias, é oportuno questionar se as opiniões explicitadas respeitam apenas a um domínio meramente teórico, ou se pelo contrário, existem organizações que advogam igualmente tais conceitos, dispondo-se a aplicá-los na sua prática.

A aposta nas competências chave e o ênfase na competição do futuro, são pois os conceitos que simbolizando a forma de pensamento exposta, demonstram a aplicação prática desta formulação.

A inovação que este tema constitui, torna difícil, na actualidade, um estudo estatístico sobre a adopção desta forma de pensamento estratégico, comparativamente com outras abordagens, nomeadamente o planeamento estratégico formal.

Ainda decorrente dessa novidade que esta fundamentação constitui, é a impossibilidade de fazer história, isto é, medir o sucesso destes ideais, medindo a eficácia dessa prática e encontrar o nexo de causalidade entre o método e o desempenho.

Só com o decorrer do tempo será possível responder a questões tão interessantes como:

Qual a percentagem de competidores que utilizam o processo de construção competências chave como factor fundamental da sua estratégia ?

Que competidores melhoraram a sua posição no *ranking* após terem alterado a sua abordagem da gestão estratégica ?

Qual a percentagem de competidores que claramente aposta na competição a longo prazo em detrimento da posição no curto prazo ?

A quantidade de questões tão interessantes como as referidas, multiplica-se se forem estudadas não uma, mas diversas indústrias.

Mas só o decorrer dos anos permitirá concluir se esta forma de pensamento estratégico se tratou apenas de mais uma moda ou se pelo contrário se afirmou como dominante e

empregue pelos gestores das organizações, de diferentes latitudes, de diferentes tipos e de diferentes dimensões.

A preocupação foi então, abandonadas as hipóteses referidas, demonstrar a aceitação daquelas premissas por parte duma dada organização.

Entre diversos casos possíveis a nível mundial, procurou-se intencionalmente uma organização portuguesa.

Com alguma saliência, elegeu-se o Grupo SONAE, que inegavelmente pratica uma forma de gestão estratégica, virada para o desenvolvimento de competências chave que alicercem uma forte posição competitiva no futuro.

---

### ***6.1 Caracterização e Dados sobre o Grupo***

---

O Grupo SONAE é um dos maiores grupos económicos portugueses, com um capital social de 40 milhões de contos, cerca de catorze mil trabalhadores, possuindo uma actividade diversificada, destacando-se os negócios da distribuição, derivados de madeira, centros comerciais, imobiliário, turismo, informática e agro-indústria, possuindo uma relevante presença internacional.

Os resultados de 1995, evidenciam um volume de negócios de 365 milhões de contos e um Resultado Líquido de 12.9 milhões de contos, corolário da actividade do grupo nas suas áreas de negócios nucleares, referidas anteriormente e organicamente distribuídas por : Sonae Indústria, Sonae Distribuição, Sonae Imobiliária e Pargeste.

Entre aqueles negócios, destaca-se o da distribuição, responsável por cerca de 75% do volume de negócios total e percentagem semelhante dos resultados operacionais.

A presente aplicação escolheu o negócio da distribuição para a validação pretendida. Existiram duas razões para essa selecção :

Por um lado, a sua predominância na actividade actual do grupo, obriga a que se lhe dedique uma atenção especial.

Por outro lado, a obtenção de diversos estudos sobre as tendências futuras do sector era um aspecto fundamental, tendo sido possível utilizar estudos feitos nos Estados Unidos.

A importância daqueles estudos, procurando deter uma visão sobre o mercado de retalho, com algum ênfase na parte alimentar, alguns anos após o início do milénio, longe de constituir um manual a seguir ou uma análise do contexto externo dos modelos da análise de planeamento estratégico formal, é muito significativa.

São traçados cenários a tomar em linha de conta, independentemente da sua concretização, mas que deverão estar na mente de qualquer pensador estratégico que actue neste negócio.

A secção seguinte apresenta algumas das tendências perspectivadas.

---

## ***6.2 Tendências na Evolução do Negócio***

---

Existem diversos estudos sobre a evolução deste negócio até alguns anos após o início do novo milénio. Neste trabalho, faz-se eco dum estudo realizado por uma divisão especializada da Price Waterhouse, aplicado aos Estados Unidos.

O negócio da distribuição, é caracterizado por uma grande competitividade, com tendência para o amadurecimento e saturação dos mercados.

O mundo actual é caracterizado por mudanças radicais em curto espaço de tempo, pelo que necessariamente os fornecedores e retalhistas que vierem a obter sucesso no futuro, serão aqueles que anteciparam e compreenderam as novas regras, os novos papéis e os novos relacionamentos que emergiram.

### ***6.2.1 As Novas Regras***

A velocidade da mudança é muito acelerada. Os competidores podem responder de três maneiras : ignorar, reagir ou provocar as mudanças nos negócios.

Para desempenhar tal papel é necessário compreender as forças da mudança.

### 6.2.1.1 Aumento da Competitividade e Taxa de Crescimento Reduzida

Deve admitir-se uma taxa de crescimento reduzida ou mesmo nula, devido ao aparecimento de novos formatos de compra, acentuando a batalha pela quota de mercado, donde os crescimentos de uns dão-se à custa das perdas de outros.

Os competidores menos apetrechados ver-se-ão forçados a encerrar os seus negócios.

Os formatos convencionais, tais como, lojas com determinada periodicidade ao supermercado, entrarão em declínio, devido ao aparecimento de novos formatos na compra de produtos.

Esses novos formatos, tais como, entrega ao domicílio, compra electrónica, compra de refeições preparadas ou mesmo feitas, comer fora e outros, terão um crescimento explosivo.

Perspectivam-se alterações radicais na cadeia vertical, deixando de existir o encadeamento : produtor, distribuidor, retalhista, restaurante, cliente.

A competição é caracterizada por diminuição da margem bruta, menores custos de exploração, inventário cada vez mais reduzido e rotação de existências mais rápida. Do lado do consumidor, ter-se-ão melhores preços e melhor serviço.

É impossível para os competidores a oferta do melhor preço e do melhor serviço, sem deter a melhor eficiência e os menores custos. Tal cenário leva a reavaliar a cadeia de distribuição na sua totalidade, desde a produção até ao momento em que o cliente paga os produtos ou serviços.

Os obstáculos no caminho do sucesso são por isso cada vez maiores. O consumidor cada vez quererá mais por menos dinheiro : mais qualidade, conveniência e serviço por menos dinheiro, tempo, esforço e risco.

### 6.2.1.2 Alterações no contexto económico

É de ter em conta um cenário económico, que leve os competidores a desenvolver as suas virtudes tendo em conta a globalização dos mercados, o efeito da diminuição da inflação e a maior ou menor influência dos governos na regulamentação.



A escassez e os custos de obtenção do capital são um factor a ter em conta, bem como as novas tendências do consumidor. Relativamente a estas, não pode ignorar-se o aumento do número de horas de trabalho e a procura de níveis de qualidade de vida superiores, levando a que os consumidores devam cada vez menos tempo às compras e à preparação das refeições.

Aumenta a valorização das soluções rápidas e cómodas, como comer fora, comprar preparado, comprar feito.

Devem ainda ter-se em atenção o aumento das preocupações com a saúde, por parte dos consumidores e o declínio da eficácia do *merchandising*.

### **6.2.1.3 A Importância das Tecnologias de Informação**

É de esperar uma cada vez maior influência das tecnologias de informação no negócio, quer pela obtenção e gestão da informação, e respectiva tradução em valor para o cliente, quer pelo protagonismo a desempenhar nos novos formatos.

### **6.2.2 Novas Parcerias**

As mudanças no ambiente do negócio de retalho forcem os competidores a reanalisar a sua gestão dos negócios e a reexaminar a sua relação na cadeia de fornecedores.

As novas parcerias irão reflectir uma total coordenação na obtenção e gestão de informação acerca das expectativas e satisfação do cliente.

Existirão menos marcas, menos fornecedores, sendo eliminados aqueles que não posicionarem os seus produtos eficazmente ou os que os distribuam ineficientemente.

Por outro lado, assistir-se-á ao nascimento de maior número de marcas privadas em que a marca será a própria loja, aumentando assim o nível de intimidade.

O fortalecimento da relação entre os retalhistas e os fornecedores é um cenário de alta probabilidade de ocorrência, em que cada um executará as tarefas para o qual estiver mais habilitado a fazer melhor ao mais baixo custo, em total transparência para o cliente, numa perfeita interpretação duma integração vertical virtual.

A nova forma de medir o desempenho será função do valor reconhecido pelos clientes em vez do valor da margem bruta de retorno das existências.

A encerrar a abordagem das possíveis tendências de evolução do negócio de retalho, deve afirmar-se com nitidez, que a validade principal deste documento, é evidenciar a necessidade imperiosa de qualquer pensador estratégico estabelecer cenários a longo prazo, que permitam trazer à luz as competências chave decisivas que a organização deve desenvolver para vencer .

---

### ***6.3 A Sonae na Competição pelo Futuro***

---

A preocupação estratégica da gestão de topo do Grupo Sonae, nos dias de hoje, é claramente a competição pelo futuro.

Esta afirmação está fundamentada em pública intervenção do seu responsável máximo, declarando o processo de desenvolvimento de competências em que o Grupo está envolvido, para ser competitivo daqui a dez anos.

Este exemplo feliz, duma empresa portuguesa que valida a adopção da nova forma de pensamento estratégico defendida ao longo deste documento, mostra que se trata de uma fundamentação que, longe de ser teórica, tem o seu campo de aplicação na prática estratégica das organizações.

Este caso é também interessante, na medida em que este competidor é claramente o líder de mercado, em Portugal.

Patenteia por isso, uma atitude não ortodoxa, pois procura descobrir novas regras para a indústria, rejeitando a prática estratégica conservadora.

Ao contrário de projectar no futuro acontecimentos e práticas passadas, assume uma postura de mudança, em vez de continuar a utilizar as mesmas regras .

#### ***6.3.1 A formulação de cenários***

O tipo de liderança da Sonae, pressupõe a formulação duma intenção estratégica assente numa visão sobre o futuro.

Assume com clareza que lhe compete a tarefa de desenvolver uma forma de comunicação eficaz com os colaboradores, para a transmissão dessa visão.

O papel da gestão de topo é fundamental, assumindo o papel que lhe compete de liderar o processo de pensamento estratégico. Mas, porque entende que a energia necessária ao longo do percurso competitivo rumo ao futuro, está no interior da organização, envolve também os seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade de participarem na definição dos trilhos a seguir.

Na cultura Sonae, a mudança é uma factor fulcral. Considera fundamental, a existência e criação de crises como agentes da mudança, sem as quais não há crescimento.

Assume que é missão da liderança provocar essas crises, pois elas não são mais do que o agente que permite vencer as descontinuidades assumidas entre a posição actual e a intenção estratégica formulada.

Diga-se no entanto, que se a liderança estabelece as metas, a gestão deve planear e orçamentar com detalhe os passos que levam à sua obtenção, controlando e corrigindo as trajectórias quando tal for necessário.

### ***6.3.2 O desenvolvimento de competências***

O processo de construção de competências assume um papel fundamental em todo o percurso competitivo e constitui a aposta estratégica fulcral para obter vantagem em competição.

Parece óbvio que os cenários formulados têm necessariamente uma dada probabilidade de ocorrência ou doutra maneira, um certo risco.

Ma não haverá dúvida de que o processo de construção de competências é considerado vital para se ser competitivo no futuro.

São essas competências que no momento do despontar das novas oportunidades emergentes e que decorrem das profundas mudanças no mundo actual, ditarão a posição competitiva.

Essas competências a desenvolver, serão as que o Grupo já possui, e reconhecidamente possui, mas também as que terá que construir.

Na Sonae, incentiva-se o *benchmarking* virtual, isto é, estudo e eventual adopção de práticas de organizações não existentes, organizações não empresariais e organizações doutros sectores.

Aproveitar as discontinuidades tecnológicas como criação de novas oportunidades é igualmente um princípio de privilégio.

### **6.3.3 A participação dos quadros do grupo**

No processo de pensamento estratégico da Sonae, intervém um grupo de aproximadamente cem gestores, com graus de responsabilidade diversos, oriundos de todos os negócios do grupo, o que traduz a democraticidade e universalidade necessárias à reflexão estratégica.

É utilizada uma prática pouco comum e incentivada anteriormente neste documento, que é a da permuta de recursos humanos entre diferentes negócios, permitindo a partilha de competências entre diversas unidades, naquilo a que na Sonae é chamado de “ carreiras em ziguezague “.

Existe um espírito de aprendizagem contínua, com as vitórias e com as derrotas, sendo os sucessos propagandeados e desfrutados em equipa.

Tudo o que acaba de ser escrito sobre o Grupo Sonae, não contém como será óbvio qualquer revelação sobre a sua estratégia para além do que decorre de constatações objectivas do que é a sua prática, consulta de documentos públicos e intervenções do seu líder máximo.

Mas julga-se demonstrado que o Grupo Sonae, pratica o que neste documento foi designado por novo pensamento estratégico : O objectivo é vencer no futuro, utilizando para tal as competências chave como a fonte de vantagem competitiva.

## **7. CONCLUSÕES.**

As conclusões a tirar do presente documento, são fundamentalmente, as da afirmação da existência de uma nova forma de pensamento estratégico, onde a fonte de obtenção da vantagem competitiva está nas competências chave que a organização possua, construa e desenvolva.

Por outro lado, as organizações competem para vencer a batalha do futuro, alargando pois o horizonte temporal da competição.

Esta nova forma de pensamento estratégico não é apenas um conceito teórico sem aplicação prática, pois já existem organizações que aplicam esses conceitos na sua estratégia.

Neste documento, procurou-se demonstrar a veracidade dessa proposição, mostrando o exemplo duma empresa portuguesa.

A aplicação, no entanto, tem limitações, decorrentes da escassez da amostra, aliás unitária, e de não ter decorrido ainda o tempo necessário que permita avaliar a eficácia do processo estratégico seguido.

O objectivo último deste trabalho, será como se disse anteriormente, suscitar a discussão sobre o mesmo, qualquer que seja a origem da sua ocorrência.

Na modesta opinião do signatário, apenas o futuro poderá julgar as proposições formuladas sobre a corrente de pensamento estratégico aqui versada e defendida.

## **8. BIBLIOGRAFIA**

- [1] Barney, Jay B. 1991. Firm resources and Sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17. 99-120.
- [2] Black Janice and Boal, Kimberly B. 1994. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 15 : 131-148.
- [3] Collis, David J. 1991. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*. 12 : 49-68.
- [4] Collis, David J. and Montgomery, Cynthia A., ; 1995. Competing on resources. *Harvard Business Review*. Julho/Agosto 1995 : 118-128.
- [5] Conner, Kathleen R. 1991. Historical comparison. *Journal of Management*. 17 : 121-154
- [6] Hall, Richard 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. 13 : 135-144.
- [7] Hamel e Prahalad. 1994. Competing for the Future. *Harvard Business School Press*
- [8] Hamel, Gary and Prahalad, C.K. ; 1989. Strategic intent. *Harvard Business Review*. Maio/Junho 1989 : 63-76.
- [9] Hamel, Gary and Prahalad, C.K. 1993. Strategy as a stretch and leverage. *Harvard Business Review*. Março/Abril 1993 : 75-84.
- [10] Hamel, Gary. 1996. Strategy as a Revolution. *Harvard Business Review*. 74 : 4. 69-84.
- [11] Mahoney Joseph T, and Pandian, J. Rajendran 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*. 13 : 363-380.

- [12] Markides, Constantinos C. & Williamson, Peter J. 1994. Related diversification, core competences and colectiva performance. *Strategic Management Journal*. 15 : 149-165.
- [13] McNerney, Donald J. ; 1995. Accent on Core competences. *Hrfocus*. Fevereiro.
- [14]Mintzberg, Henry.1994. The Rise and Fall of Strategic Planning.*Prentice Hall*
- [15] Mueller, Frank ; 1994. Teams between hierarchy and commitment : change strategies and the internal environment. *Journal of management Studies*. 31 : 3 de Maio.
- [16] Nicholls, John 1995. The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity. *Management Decision*. 33 : 4-10.
- [17]Pascal, Richard.1990. Managing on the Edge.
- [18]Prahalad, C.K and Hamel, Gary 1994. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm ?. *Strategic Management Journal*. 15 : 5-16.
- [19] Prahalad, C.K. and Hamel, Gary ; 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Maio/Junho.
- [20] Prahalad, C.K., 1993. The role of core competencies in the corporation.*Research Technology Management*. Nov/Dez.
- [21]Price Waterhouse. 1995. Retailing 2005.
- [22] Robins, James and Wiersema F.Margarethe 1994. A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and colectiva financial performance. *Strategic Management Journal*. 16: 277-299.
- [23]Rumelt, Richard, Schendel, Dan e Teece, David.1995. Fundamental Issues in Strategy. *Harvard Business School Press*
- [24] Schendel, Dan, 1994. Introduction to the summer 1994 special issue “ Strategy: search for new paradigms “. *Strategic Management Journal*. 15 : 1-4.
- [25]Slywotzky, Adrian.1996. Value Migration. *Harvard Business School Press*

- [26] Sonae. 1996. Relatório e Contas de 1995.
- [27] Sterne, Diana, 1992. Core competences: The key to corporate advantage. *Multinational Business*. 2 : 13-20.
- [28] Stewart, Thomas A., 1997. Intellectual Capital. *Doubleday*
- [29] Tallman, Stephen B. 1991. Strategic Management models and resource-based strategies among MNEs in a host market. *Strategic Management Journal*. 12 : 69-82.
- [30] Tampoe, Mahen; 1994. Exploiting the core competences of your organization. *Long Range Planning*. 27 : 66-77.
- [31] Tzu, Sun. 1995. A Arte da Guerra. *Europa-América*.
- [32] Verdin, Paul and Williamson, Peter ; 1994. Sucessful strategy : Stargazing or self-examination ? *European Management Journal*. 12 : 10-19.
- [33] Wernerfelt, Birger ; 1984. A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5 : 171-180.
- [34] Wernerfelt, Birger 1995. The resource-based view of the firm : Ten years after. *Strategic Management Journal*. 16 : 171-174.



